

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

Kesäkuu 2016

Christa Kantonen ja Mira Siikjärvi

INNOVAATIOMENETELMIEN SOVELTAMINEN PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

– Case: Turun kaupungin sivistystoimialan
projektitoimisto

Christa Kantonen ja Mira Siikjärvi

INNOVAATIOMENETELMIEN SOVELTAMINEN PROJEKTIJOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

- Case: Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto

Suomalaisen työelämän kasvu ja tulevaisuuden mahdollisuudet tarvitsevat toimintamallien uudistamista tuottavuuden lisäämiseksi. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja uudistaa toimeksiantajayrityksen toimintamallia. Toimeksiantajana toimii Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto. Toimeksiantajayrityksen työntekijät koordinoivat ja johtavat projekteja jokapäiväisessä työssään. Luovaamo on toimeksiantajayrityksen itsekehittämä ideointipaja työyhteisön kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun sekä tiimihengen ylläpitämiseen ja kohottamiseen. Opinnäytetyö keskittyy Luovaamon eli toimeksiantajayrityksen toimintamallin kehittämiseen.

Toimeksiantaja kaipasi ulkopuolisia näkökulmia sekä uusia työkaluja uudistamaan Luovaamon toimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ja kehittää innovaatiomenetelmien käyttöä projektijohtamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli tutustuttaa toimeksiantajayrityksen työntekijät uusien sekä heille ennestään tuntemattomien innovaatiomenetelmien pariin, jotta he voivat soveltaa niitä omaan työskentelyyn.

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä, ja sen tueksi tehtiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja sekä syvennyttiin erilaisiin innovaatiomenetelmiin. Työ etenee spiraalimallin mukaisesti, eli jatkuvana syklinä, jossa työn edetessä havainnoidaan, suunnitellaan ja reflektoidaan. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu toimeksiantajayrityksen Luovaamon, suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämän lisäksi seurattiin yhden Luovaamon toimintaa havainnoitsijoiden roolissa. Loppuun on koottu Luovaamon tulevaisuuden mahdollisuuksien näkymät toimeksiantajayrityksen työntekijöiden yksilöhaastattelujen sekä opinnäytetyön tekijöiden kokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Luovaamossa osallistujat tutustutettiin innovaatiomenetelmien käyttöön. Lopuksi toteutettujen haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että he aikovat jatkossa soveltaa menetelmiä heidän omassa työssään. Työn tuloksena Projektitoimiston työntekijöille syntyi myös ajatus muidenkin toimintatapojen kehittämisestä.

Työn ohessa syntyi myös sähköinen OneNote-muistikirja innovaatiomenetelmien käytön tueksi projektijohtamisen kehittämisessä. Muistikirja jää Projektitoimiston omaan käyttöön.

ASIASANAT:

Innovaatiomenetelmät, ideointi, ongelmanratkaisu, Minuuttikierrros, Tuplatiimi, Kuusi hattua, Motorola

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

May 2016 | 50

Päivi Killström

Christa Kantonen and Mira Siikjärvi

APPLYING INNOVATION METHODS IN PROJECT MANAGEMENT DEVELOPMENT

- Case: Project Management Office of Turku City Education Board

The growth of Finnish working life and its future opportunities require renewing the type of actions in order to increase in productivity. The goal of this functional thesis is to develop and renew the commissioner's operations model. In this study the client is the Project Management Office of Turku City Education Board. The employees of this organization coordinate and manage projects in their everyday working life. A workshop, Luovaamo, has been created to assist the employees in problem solving, developing work community and strengthening the team spirit. This thesis concentrates on developing Luovaamo which is one of the commissioner's operations models.

In order to develop Luovaamo's operation model the client wanted new tools and new thoughts from an outsider's point of view. The aim of this thesis is to increase and develop the use of innovation methods in project management development. The goal is to get the client's employees familiar with new and previously unfamiliar innovation methods so that they can apply them in their everyday working life.

This thesis is a functional development task and as support interviews were made. In addition, the authors acquainted themselves with various innovation methods. The process can be described as a spiral model. It is a continuous cycle of observing, planning and reflecting the process throughout the development task. The functional part consists of planning and implementing one Luovaamo for the client. The authors also observed one Luovaamo prior to their own implementation. The sights of future opportunities of Luovaamo are gathered in the end with the help of feedback from the interviews and from the authors' own experiences.

The goal of this thesis was achieved. The participants were introduced to the use of innovation methods. In interviews at the end of the process the participants told that they are going to apply innovation methods in their work. As a result the client's employees realized that they could also develop their other operations models.

During this thesis process OneNote -memory book was also made to support the use of innovation methods in project management development.

KEYWORDS:

Innovation methods, brainstorming, problem solving, Minute Round, Double Team, Six Thinking Hats, Motorola

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSTAVAT	9
2.1 Kehittämistoiminta	9
2.2 Tiedonkeruumenetelmät	11
2.3 Aikataulu	14
3 INNOVAATIOMENETELMÄT	15
3.1 Minuuttikierros	16
3.2 Tuplatiimi	16
3.3 Kuusi hattua	17
3.4 Motorola	18
4 LÄHTÖKOHDAT LUOVAAMON SUUNNITTELUUN JA TOTEUTUKSEEN	20
4.1 Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto	20
4.2 Tutustuminen innovaatiomenetelmiin BisnesAkatemiassa	21
4.3 Luovaamo ideointipajana	21
4.3.1 Havainnointistrategia	22
4.3.2 Ideointipaja Luovaamon toiminnan havainnointi	23
4.3.3 Havaintojen tueksi	25
4.3.4 Luovaamon kehittäminen	26
5 SUUNNITTELULLA PAREMPIIN TULOKSIIN	28
5.1 Luovaamon suunnittelu	28
5.2 Luovaamon toteutus	32
5.3 Työkalupakki	35
6 JATKOKEHITTÄMINEN JA POHDINTA	38
7 YHTEENVETO	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

- Liite 1. Minuuttikierros
- Liite 2. Tuplatiimi
- Liite 3. Kuusi hattua
- Liite 4. Motorola
- Liite 5. Haastattelun 2. kysymykset

KUVAT

Kuva 1. Kuusi hattua (Karjunen 2015).	18
Kuva 2. Motorola menetelmän kysymykset (Waterman 1994, 256-262).	19
Kuva 3. Luovaamon päätila	29
Kuva 4. Ote työkalupakin innovaatiomenetelmien johdannosta ja sisällysluettelosta	36
Kuva 5. Ote innovaatiomenetelmä sivusta	36
Kuva 6. Ote tiimiosioista	37

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämistoiminnan spiraalimalli (Salonen 2013, 16).	10
Kuvio 2. Kehittämishankkeen prosessi	14
Kuvio 3. Luovaamon aikataulu	30

SANASTO

Fasilitaattori	Ryhmän ohjaaja, joka varmistaa ryhmän toiminnan etenemisen suunnitelman mukaisesti ja ohjauksessa tähdätään koh-ti toiminnallista lopputulosta (Karisma Konseptit 2016.)
Innovaatiomenetelmä	Luovuuteen ja ideointiin tähtääviä menetelmiä, jotka auttavat ryhmää ja yksilöitä jäsentelemään asioita uusista näkökul-mista sekä keksimään uusia ideoita ja ratkaisuja olemassa-oleviin ongelmiin (Meisalo & Lavonen 2016.)
Jäänmurto	Tunnelmankeventäjäksi tarkoitettu menetelmä, jolla virkiste-tään ajatustoimintaa ennen varsinaista yhteistä työskente-lyä. Voidaan käyttää esimerkiksi erilaisten tapaamisten ja kokousten alussa (Tevere 2013.)
Projektkoordinaattori	Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimiston projekti-työntekijöiden ammattinimike projektien suunnittelussa sekä toteutuksessa. Voi tukea projektipäällikköä tai koordinoida projekteja (Matti Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)
Luovaamo	Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimiston itse ni-meämä ideointiin ja ongelmanratkaisuun keskittyvä ideointi-paja (Matti Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)
Motorola	Kyseessä on yksinkertainen raportointijärjestelmä, jonka avulla voidaan reflektoida ja kerätä palautetta (Waterman 1994, 256 – 262.)
Salkkupäällikkö	Yksi Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimiston käytössä olevista ammattinimikkeistä. Salkkupäällikkö vas-taa projektien riittävästä tiedoista ja raportoi niitä eteenpäin (Matti Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)
Treenit	Ryhmän tapaaminen, jossa hyödynnetään keskustelua sekä muita käytänteitä ja menetelmiä, jotka auttavat ryhmän jä-seniä oppimaan ja ratkomaan ongelmia yhdessä (Tiimiaka-temia Global 2016.)

1 JOHDANTO

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle on innovaatiomenetelmien soveltaminen projektijohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka toimeksiantajana toimii Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto. Tästä eteenpäin käytetään nimitystä Projektitoimisto. Toiminnallinen osuus koostuu Luovaamon suunnittelusta ja toteutuksesta. Luovaamo on Projektitoimiston itse kehittämä ideointipaja, jossa ratkotaan ongelmia sekä kehitetään työyhteisöä. Projektitoimiston työntekijät koordinoivat ja johtavat projekteja, ja opinnäytetyön tavoitteena onkin kehittää projektijohtamista tuomalla innovaatiomenetelmiä Luovaamon käytäntöihin. Innovaatiomenetelmät tehostavat ajankäyttöä ja auttavat monipuolisten ratkaisujen etsimistä, mikä edesauttaa projektien johtamista.

Projektitoimiston työntekijät ovat ammattitaitoisia ja työskentelevät erilaisten organisaatioiden ja yhteistyötahojen välisillä rajapinnoilla hanke- ja projektityön muodossa. Työelämän ja toimintatapojen kehittämisen vahvistaminen on jatkuva prosessi. Toimeksiantaja halusi ulkopuolisia näkökulmia sekä uusia ideoita Luovaamon uudistamiseen. Tuomalla innovaatiomenetelmät Luovaamoihin, voidaan vastata tähän toimeksiantajan tarpeeseen. Innovaatiomenetelmien kokeileminen ja käyttö Luovaamoissa edesauttaa tulevaisuudessa niiden soveltamista projektijohtamisessa.

Opinnäytetyön ydin on innovaatiomenetelmät, joiden avulla ohjataan keskustelua ja osallistetaan kaikki mukaan toimintaan. Tehokas työskentely vaatii työkaluja, jotka pitävät innostuksen yllä, tekemisen tulokset näkyvillä sekä asiat yksinkertaisina. Innovaatiomenetelmät ovat yksi johtamisen työkaluista. Menetelmien avulla saadaan kaikkien ajatukset ja mahdollisimman monet eri näkökulmat otettua huomioon, mikä tuo luovia ja erilaisia ratkaisuja käsiteltäviin asioihin. Menetelmien avulla ei tyydytä ensimmäiseen ratkaisuun, vaan saadaan aikaan monia vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Suomalaisen työelämän kasvu ja tulevaisuuden mahdollisuudet tarvitsevat toimintatapojen uudistamista tuottavuuden lisäämiseksi. Uudet ideat ja innovaatiot ovat menestymisen lähtökohta (Tanskanen 2014.) Luovaamo on tarkoitettu vastaamaan tähän työelämän murrokseen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Luovaamoa tuomalla sinne erilaisia tapoja tuottaa innovaatioita sekä uudistaa vanhoja toimintatapoja.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistoimintaa ja se etenee spiraalimallin mukaisesti eli jatkuvana syklinä, jossa havainnoidaan, suunnitellaan ja reflektoidaan työn edetessä. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia, haastatteluita ja lähteitä. Lähteinä on käytetty muun muassa kirjallaisia lähteitä, artikkeleita ja Internet-lähteitä sekä asiantuntijahaastatteluita. Lähteet ovat tarkasti valittu ja arvioitu opinnäytetyön prosessin aikana soveltuvaksi tähän työhön.

Opinnäytetyön tekijät opiskelevat Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkateemiassa. BisnesAkateemia opiskelu tapahtuu perinteisen luento-opetuksen sijaan osuuskunnissa. Oppiminen tapahtuu monipuolisten treenien ja projektien tekemisen avulla. Treenit ovat osuuskunnan tapaaminen, jossa hyödynnetään teoriaa, keskustelua sekä muita käytänteitä ja menetelmiä, jotka auttavat ryhmän jäseniä oppimaan ja ratkomaan ongelmia yhdessä. Usean vuoden treenikokemus on antanut erilaisia ajatuksia ja näkökulmia toiminnallisen kehittämistehtävän toteuttamiseen.

Opinnäytetyön rakenne etenee käytettyjen opinnäytetyömenetelmien esittelystä teoreettiseen viitekehykseen, jossa on esitelty opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutukseen valitut innovaatiomenetelmät. Sen jälkeen keskitytään havainnoinnin toteuttamiseen ja kehittämiskohteiden analysointiin. Havainnoinnissa esille tulleet kehittämiskohteet otetaan huomioon toiminnallisen osuuden toteutuksessa, mikä lopuksi arvioidaan haastatteluiden ja opinnäytetyön tekijöiden pohdintojen perusteella. Loppuun on koottu ajatuksia tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnallisen osuuden onnistumisesta.

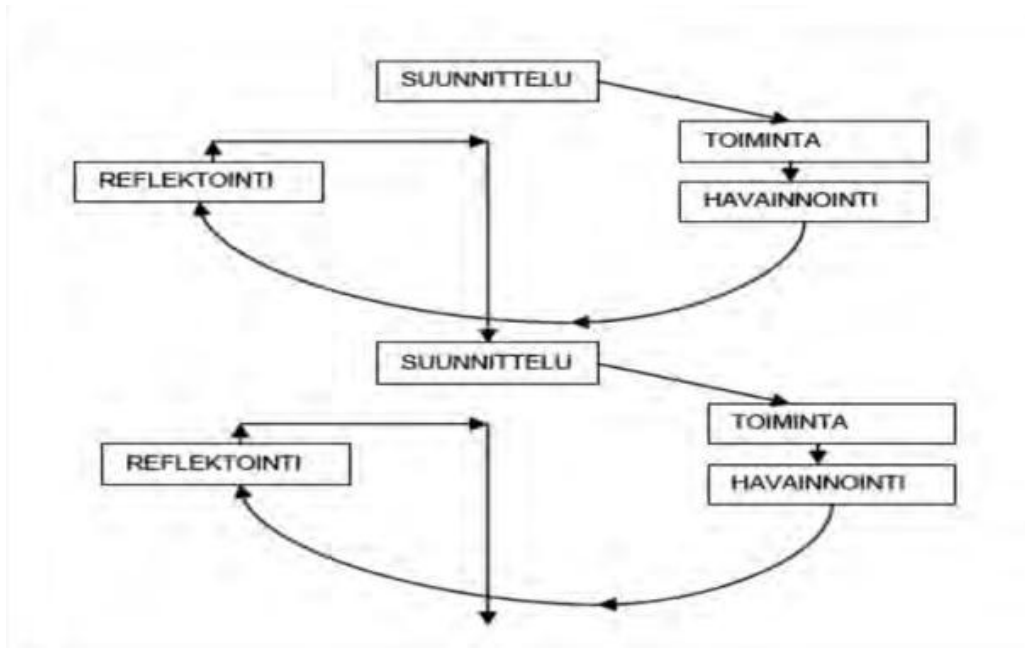
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSTAVAT

Tämän luvun tavoitteena on esitellä tämän toiminnallisen opinnäytetyön toteutukseen käytettyjä menetelmiä. Opinnäytetyö on kehittämistoimintaa, joka etenee spiraalimallin mukaisesti, reflektoiden jokaista työvaihetta. Opinnäytetyön toteutustapana on toimintamallin kehittäminen. Tiedonkeruumenetelminä työssä toimivat havainnointi ja haastattelut. Havainnointi ja haastattelut toimivat pohjana toimintamallin kehittämiselle. Haastatteluja toteutettiin kahdessa eri vaiheessa opinnäytetyön aikana. Kappaleen lopussa kuvaillaan opinnäytetyön kehittämisprosessin aikataulu.

2.1 Kehittämistoiminta

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkoituksena kehittää työelämää. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee muun muassa työelämän käytännön toiminnan kehittämistä, järjeistämistä ja ohjeistamista. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja, minkä toteutustapa riippuu kohderyhmästä. Toteutustapana voi olla esimerkiksi opas, kirja, kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuotos (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistoimintaa. Tutkimuksissa saatua tietoa sovelletaan työelämän uudistus- ja kehittämistarpeisiin. Kehittämistoiminta voi edetä kahdella eri mallilla, lineaarisella tai spiraalimallilla. Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminta etenee spiraalimallin mukaisesti (ks. Kuvio 1). Mallin mukaisessa kehittämistoiminnassa tehdään arviointia, paluuta ja reflektointia sekä kehittämistehtävien uudelleen suuntaamista ja tarkentamista. Spiraalimallissa tunnistetaan ihminen oppijana ja luovana toimijana, toisin kuin lineaarisessa (Salonen 2013, 13-15.)



Kuvio 1. Kehittämistoiminnan spiraalimalli (Salonen 2013, 16).

Usein opinnäytetyön tekijät saattavat suhtautua kirjoittamiseen kuin se olisi jotakin, mikä hoidetaan nopeasti pois päiväajankäytöstä prosessin päätyttyä. ”Ensin tutkitaan sitten hutkitaan” –asenne johtaa moniin hankaluuksiin, sillä välttämättä hyväkään prosessi ei välity muille, jos sitä ei osaa, jaksaa tai viitsi kirjoittaa johdonmukaiseksi tekstiksi (Vilka 2004, 82-83.) Työtä tehdessä tämä on otettu huomioon ja siksi sitä on kirjoitettu koko prosessin ajan, eikä vasta toteutuksen jälkeen. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat pitäneet kirjoittamista tärkeänä osana prosessia toteutuksen kannalta sekä sen aikana työn laadun varmistamiseksi.

Toteutustapana on toimintamallin, Luovaamon, kehittäminen. Luovaamon kehittämiseen sisältyy havainnointiin perustuva suunnittelu ja toteutus. Tässä opinnäytetyössä on spiraalimallin mukaisesti reflektoitu toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistoiminnan jokaista vaihetta. Havainnoinnista lähtien toiminta on ollut suunniteltua, pohtivaa ja reflektovaa. Jokainen vaihe on suunniteltu etukäteen ja toteutuksen jälkeen toimintaa on pyritty kehittämään eteenpäin kuvion 1. mallin mukaisesti. Reflektointia ja pysähtymistä tapahtuu koko opinnäytetyön kehittämistoiminnan ajan.

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty havainnointia, haastatteluja ja kirjallisia lähteitä. Havainnoinnissa saadaan tietoja ympäristöstä, verbaalisesta ja nonverbaalisesta viestinnästä, totumuksista ja taidoista. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisestä. Sitä voidaan käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisäksi. Havainnointi täytyy suunnitella ennakoon, jotta tieto on luotettavaa ja tarkkaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan havainnointi on erinomainen menetelmä vuorovaikutuksen tutkimiseen silloin kun tilanteita ei voida ennakoita tai ne muuttuvat nopeasti. Menetelmä on myös saanut kritiikkiä siitä, että se voi häiritä tilannetta tai jopa muuttaa sen kulkua.

Havainnointi voidaan jakaa ei-osallistuvaan ja osallistuvaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pitäytyy tilanteen ulkopuolella. Etuina osallistuvassa havainnoinnissa on se, että ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja se, että tilanteeseen pääsee syventymään kunnolla. Osallistuva havainnointi voi olla passiivista tai aktiivista. Passiivinen osallistuva havainnointi on tarkkailua osana ryhmää ilman että vaikuttaa tilanteiden kulkuun. Aktiivinen osallistuva havainnointi on mukana ryhmässä aktiivisena toimijana ja tutkija vaikuttaa läsnäolollaan vuorovaikutustilanteissa aktiivisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Käytimme opinnäytetyössämme osallistuvaa havainnointia yhtenä tiedonkeruumenetelmänä, sillä havainnoinnin avulla pienetkin yksityiskohdat, kuten kehonkieli ja yleinen tunnelma voidaan tulkita. Ei-osallistuvan havainnoinnin avulla emme olisi pystyneet havainnoimaan tarpeeksi hyvin yleistä ilmapiiriä, ihmisten eleitä ja ilmeitä. Tapasimme toimeksiantajamme ja osan Projektitoimiston työntekijöistä jo ennen ensimmäistä Luovaamo. Toimeksiantaja kertoi tapaamisessa Luovaamosta ja hänen kertoman mukaan tulkitsimme tilanteen olevan vapaamuotoinen ja ihmisten olevan vastaanottavaisia, siksi osallistuva havainnointi oli menetelmänä sopiva.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja tilanteena ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi. Aineistoa on tarkoitus analysoida ja tulkita tehtävän selvittämiseksi. Haastattelu täytyy suunnitella ja valmistella etukä-

teen. Suunnittelussa on otettava huomioon demograafiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja ammatti. Haastattelun etuina verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan ja ottamalla vastaajat huomioon. Haastattelutilanteessa voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä vastaajien vastausten perusteella. Haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä vastaajien taipumuksesta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haittana haastattelussa voi olla myös se, että haastateltava voi kokea haastattelutilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi (Hirsjärvi ym. 2009, 204-208.)

Haastattelumuotoja on useita ja ne jaotellaan eri perustein. Haastattelumuodon valintaan vaikuttaa se, että miten strukturoitu tai miten muodollinen tai epämuodollinen haastattelutilanne on. Yksi haastattelumuodoista on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Se sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista tai teemoista, eikä haastateltaville näin ollen ole tarpeellista antaa kovinkaan suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Se etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samassa järjestyksessä samat tai lähes samat kysymykset teeman mukaan. Kuitenkin joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa täysin yhtenäistä linjaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Haastattelun avulla voi nousta esiin täysin odottamattomia tuloksia, sillä haastattelutilanne antaa tilaa haastateltavan kertoa omin sanoin ajatuksiaan aiheesta. Haastattelijan läsnäolo varmistaa myös haastateltavan sitoutumisen haastatteluun. Haastattelutilanteessa kommunikoinnin avulla voidaan varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset oikein. Täysin strukturoidussa haastattelussa, esimerkiksi lomakehaastattelussa on se mahdollisuus, että haastateltava voi ymmärtää osan kysymyksistä väärin ja voi siksi jättää jopa vastaamatta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytimme haastattelua ja haastattelumuodoksi valitsimme puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu jättää tilaa tarkentaville kysymyksille sekä keskustelulle, siksi se valikoitui sopivaksi haastattelumuodoksi. Näin pystyimme kysymään tarvittavat lisätiedot, jotka eivät ilmene pelkästään havainnoimalla.

Käytimme puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kaksi kertaa tämän opinnäytetyön aikana. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin havainnointikerran yhteydessä ja toinen opinnäytetyön loppupuolella jälkiseuranta ja kehitysehdotuksia varten. Selvittäessämme Luovaamon nykytilaa käytimme ensimmäisessä haastattelussa valmiiksi mietityjä kysymyksiä sekä tarvittaessa hyödynsimme tarkentavia kysymyksiä. Toisessa haastattelussa kysymysten laadintaan käytimme apuna teemoja selvittääksemme opinnäytetyön tulevaisuuden vaikutuksia.

Ensimmäisen haastattelun tavoitteena oli selvittää Luovaamon nykytila ja miten Luovaamon toimintaa voisi kehittää. Haastattelulle oli tärkeää luoda tavoitteet, sillä haastatteluiden vastaukset ohjasivat ja kehittivät toimintaamme koko opinnäytetyön toiminnallisen osuuden ajan. Tavoitteenamme oli myös haastatella havainnointikerran vetäjää yksilöhaastattelulla sekä muutamaa osallistujaa ryhmähaastattelulla, tavoite toteutui.

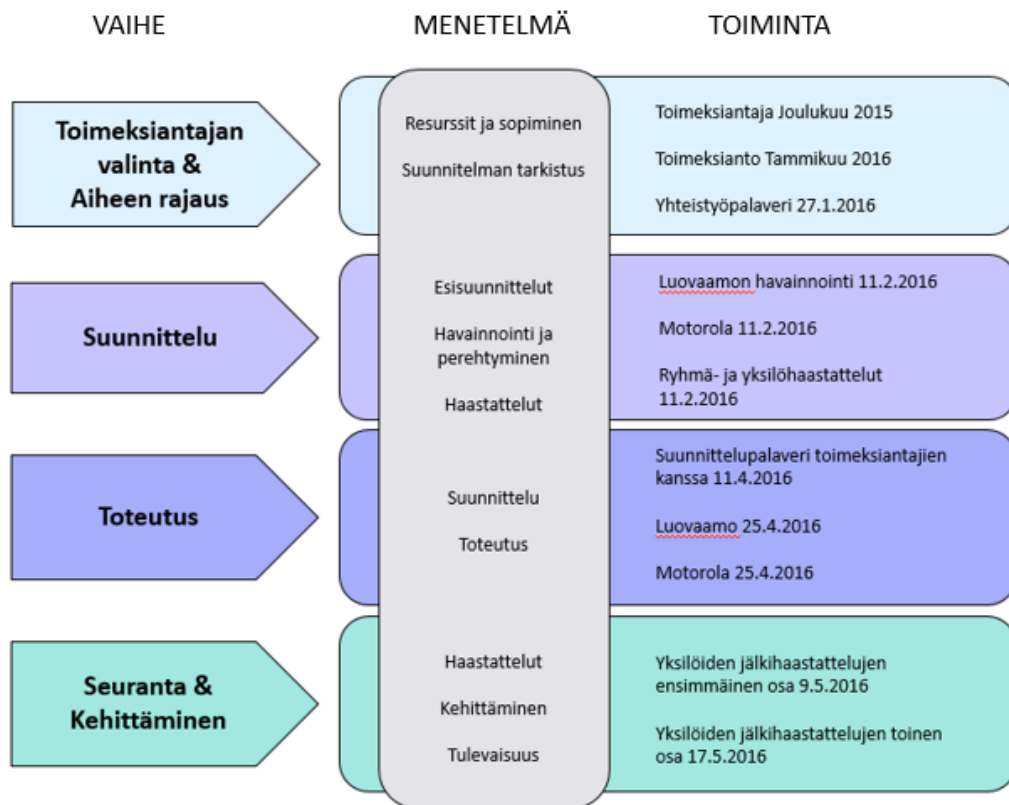
Toinen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina, johon valittiin neljä henkilöä. Yksi haastateltavista oli toimeksiantaja, ja muut olivat Luovaamoon osallistuneita työntekijöitä. Haastatteluihin valitut henkilöt työskentelevät eri rooleissa toimeksiantajayrityksessä. Näiden valintojen avulla varmistimme eri näkökulmien huomioonottamisen. Yksilöhaastattelut toteutettiin kahdessa osassa kaksi viikkoa Luovaamon toteutuksen jälkeen. Haastatteluissa käytetyt kysymykset ovat liitteenä (ks. Liite 5). Haastatteluiden vastaukset käydään läpi teemoittain kappaleessa 6 Jatkokehittäminen ja pohdinta. Teemoina olivat innovaatiomenetelmien käyttäminen, palautetta suunnittelemastamme Luovaamosta ja Luovaamon tulevaisuuden näkymät. Haastattelun tavoitteena oli selvittää meidän suunnitteleman ja toteuttaman Luovaamon vaikutukset tuleviin Luovaamoihin sekä vaikutukset toimeksiantajayrityksen työskentelyyn projektijohtamisen kehittämisessä tulevaisuudessa.

Yksilöhaastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä haastattelumuodoista. Yksilöhaastattelun hyvinä puolina ovat keskustelujen luontevuus ja vapautuneisuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Kysymykset toista haastattelua varten laadittiin pääteemojen perusteella. Teemat antoivat haastateltaville vapauden kertoa omista kokemuksistaan. Halusimme toteuttaa nämä haastattelut yksilöhaastatteluina, sillä muiden vastaajien läsnäolo voisi vaikuttaa yksilöiden omiin vastauksiin. Haastattelutilana käytettiin Projektitoimiston hiljaista huonetta, joka on pieni työskentelytila, jossa on sohvia. Tilassa keskustelu sujui vaivattomasti ja avoimesti, sillä sohvilla istuminen teki tilan-

teesta epämuodollisemman. Haastattelutilanne oli rento ja vapautunut, sillä olimme haastateltaville henkilöille jo ennestään tuttuja.

2.3 Aikataulu

Tapasimme toimeksiantajamme ensimmäisen kerran tammikuussa 2016. Toimeksianto Luovaamon kehittämisestä syntyi keskusteluiden perusteella. Tapaamisessa sovittiin opinnäytetyön aikatauluista keväälle 2016 (ks. Kuvio 2). Tapaamisen jälkeen aloimme suunnittelemaan ja pohtimaan strategiaa havainnointikertaa varten. Osallistuimme havainnoitsijoina Luovaamoon 11.2. sekä haastattelimme osaa osallistujista. Näillä pohjatiedoilla aloimme suunnittelemaan ja kehittämään Luovaamoa.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen prosessi

Esitimme toteutussuunnitelmamme toimeksiantajalle kaksi viikkoa ennen Luovaamon toteutusta. Suunnittelemamme Luovaamo toteutettiin 25.4.2016. Kehittämistyöprosessin viimeisinä vaiheina ovat seuranta ja kehittäminen, haastatteluiden ja omien havaintojen perusteella.

3 INNOVAATIOMENETELMÄT

Innovaatio on yksi tämän ajan muotikäsitteistä. Innovaatiokäsitettä käytetään nykyään monissa yhteyksissä huolettomasti ja usein myös sellaisissa merkityksissä, joihin se ei välttämättä aina sovi. Innovaatio-sana perustuu latinankieliseen sanaan *innovatus* ja tarkoittaa uusimista tai uudistamista. Innovaatio on idea, jota voidaan hyödyntää kaupallisesti. Innovaatio voi olla uusi palvelu, prosessi, tuote tai toimintamalli tai näiden kaikkien yhdistelmä (Tautila 2009, 8-9.)

Tuloksellisen innovaatiotoiminnan ja innovaatioiden edistämisen edellytyksenä ovat myös systemaattiset ja järjestelmälliset toimintatavat. Toimivien innovaatiomenetelmien avulla on yleensä helpompi valita toteuttamisen arvoiset ideat. Ongelman ratkaisussa on olemassa monia eri ratkaisuvaihtoehtoja, ja jotkut niistä ovat parempia kuin toiset. Ensimmäinen ratkaisu ei ole välttämättä aina paras ratkaisu. Innovaatiomenetelmien avulla luodaan ensin kymmeniä eri ideoita ja ratkaisuja, joista valitaan parhaimmat (Sotatie & Mäkeläinen 2009, 173, 80.)

Systemaattiset ja järjestelmälliset toimintatavat ovat innovaatiomenetelmien ydin. Innovaatiomenetelmien avulla lähestytään käsiteltävää aihetta monesta eri näkökulmasta, mikä rikastuttaa keskustelua. Tämän opinnäytetyön viitekehyksen teoriapohjaa on sovellettu Luovaamon suunnittelussa ja toteutuksessa. Työelämän muuttuessa ei riitä pelkästään toimintatapojen muuttaminen, vaan vaaditaan yhä enemmän innovatiivisuutta. Innovatiivisuus korostuu olennaisena osana jatkuvaa kehittämistä, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä. Projektitoimisto on luonut työkaluksi Luovaamon, jonka avulla varataan aikaa näiden asioiden kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lisätyökaluja näiden asioiden kehittämiseen innovaatiomenetelmien avulla.

Seuraavissa alaluvuissa esittelemme kehittämisprojektissa käyttämiämme innovaatiomenetelmiä. Viitekehyksessä on esitelty yleisluontoisesti käytetyt innovaatiomenetelmät ja opinnäytetyön liitteenä ovat ohjeet menetelmien käyttöön. Jokaisesta menetelmästä on kerrottu sen perusidea, hyödyt ja tavoitteet. Näiden avulla pystyy ymmärtämään paremmin menetelmien käyttötarkoituksen ja soveltamaan niitä erilaisiin tilanteisiin. Innovaatiomenetelmien esittely muodostaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

3.1 Minuuttikierrros

Minuuttikierrroksessa jokainen saa vuorollaan ilmaista oman mielipiteensä, näkemyksensä tai ajatuksensa käsiteltävästä aiheesta, mutta aikaa tähän on vain tasan minuutti. Minuutti on lyhyt aika ja se pakottaa ihmisen miettimään pääpointit omista ajatuksistaan. Menetelmän alkuperäinen kehittäjä ei ole tiedossa, mutta menetelmän on mallintanut Innokylän Hanne Heikkinen. Minuuttikierroksen tavoitteena on osallistaa ja antaa kaikille ryhmäläisille tasavertainen mahdollisuus esittää omia ajatuksia. Menetelmän avulla voidaan aktivoida ryhmän passiivisia jäseniä ja näin sen avulla kaikki eri näkökulmat tulevat huomioiduksi (Innokylä 2016.)

Tätä menetelmää voidaan muokata tarpeen ja tilanteen mukaan. Se voidaan esimerkiksi yhdistää toiseen menetelmään tai kierros voidaan käydä kaksi kertaa (ks. Liite 1). Minuuttikierrosta voidaan käyttää myös fiiliksen ja kuulumisten kertomiseen erilaisissa tilaisuuksissa, kuten viikkopalaverissa. Menetelmän käyttäminen voi lisätä ryhmän keskinäistä luottamusta ja erilaisuuden arvostamista (Innokylä 2016.)

3.2 Tuplatiimi

Tuplatiimi menetelmä on syntynyt kehittämällä toista innovaatiomenetelmää nimeltä Tuumatalkoot (ks. Liite 2). Tuumatalkoissa oli ideana, että vain yksi henkilö on ongelman omistaja. Tämä johti erilaisiin haasteisiin ryhmätyössä. Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n rekisteröimä tavaramerkki, jolle Innotiimin Kari ja Ari Helin keksivät nimen menetelmälle. Alun perin Tuplatiimiä kutsuttiin Tuumatalkoiden demokraattiseksi versioksi (Helin 2009.)

Helinin mukaan (2009) työparit tuottavat enemmän ideoita kuin yksilöt, vaikka isommat ryhmät saivat aikaan saman verran ideoita kuin työparit, niin kuitenkin yksilöä kohden ideoita syntyi vähemmän. Helinin tutkimuksissa huomattiin myös se, että työparit tuottivat keskenään erilaisia ideoita. Helinin tutkimuksen lopputuloksena oli se, että työparit ovat selkeästi tehokkain ideointityksikkö ja siitä tuli nimi "Tupla".

Tuplatiimi soveltuu hyvin yhteisten ja avointen ongelmien tai haasteiden käsittelyyn. Avoimet ongelmat ovat yleensä sellaisia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä ja oikeaa vastausta. Tuplatiimin avulla keskeisintä on saada kaikkien näkökulmat esille, kes-

kustella niistä ja yhteen sovittaa syntyneet ideat ratkaisuksi. Tuplatiimi on hyvin osallistava menetelmä, jossa jokainen pääsee vaikuttamaan lopputulokseen (AMK 2016.)

Tuplatiimi menetelmä jaetaan kolmeen osa-alueeseen: analyysi-, ideointi- ja ratkaisu- vaiheeseen. Tuplatiimi menetelmässä saadaan aikaan tehokasta keskustelua työparien avulla käymällä kaikki vaiheet läpi. Menetelmässä tuplaparien avulla kaikki osallistujat taustasta ja puhetyylistä riippumatta osallistuvat ryhmän toimintaan. Tuplaparien ansiosta jokainen osallistuja pääsee toteuttamaan ja hyväksymään ratkaisut, mikä sitouttaa heidät ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon (Helin 2009.)

3.3 Kuusi hattua

Maltalainen lääketieteentohtori Edward de Bono kehitti Kuuden hatun menetelmän jo 1980-luvulla. De Bono on luovan ajattelun opettamisen uranuurtaja maailmassa sekä lateraalien ajattelun isä. Yrity maailmassa Kuuden hatun menetelmä on suosittu työväline keskustelun ja ajattelun ohjaajana. De Bonon mukaan ihmisten suurin ongelma on ajattelun sekavuus. Menetelmä antaa mahdollisuuden keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Jokainen eri hattu kuvastaa erilaista ajattelua (Sydänmaanlakka 2009, 204.)

Kuuden hatun menetelmää käytetään keskustelun ja ajattelun apuvälineenä. Menetelmän avulla asiaa voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta ja keskittyä yhteen näkökulmaan kerrallaan. Sen tavoitteena on tuottaa monipuolisia ratkaisuja käsiteltävään aiheeseen. Kuuden hatun menetelmää voidaan käyttää sekä ryhmätyössä että yksilönä (ks. Liite 3.) Sen ideana on eri roolien omaksuminen erivärisillä hatuilla, sillä roolissa ihminen saattaa sanoa ääneen asioita, jotka muuten voisivat jäädä sanomatta (Lehtonen ym. 2011, 11.)

Kuuden hatun menetelmä tarjoaa valmiina kuusi eri näkökulmaa, kuusi eri roolia, joiden avulla suunnata ajatuksia tiettyyn suuntaan (ks. Kuva 1). Valkoinen on värinä objektiivinen sekä neutraali, ja hattuna se kuvastaakin faktoja ja lukuja. Punainen hattu puolestaan antaa mahdollisuuden keskustella asiasta pelkästään tunteiden ja vaiston näkökulmasta, ilman perusteluja ja faktoja. Negatiiviset ajatukset kuuluvat sekä punaisen että mustan hatun alle, mutta mustaa hattua käytettäessä negatiiviset ajatukset pitää perustella loogisesti. Musta hattu on siis looginen ja totuudenmukainen. Se pyrkii löytämään käsiteltävästä asiasta sen riskit ja heikkoudet (Hiltunen 2008, 1-3.)



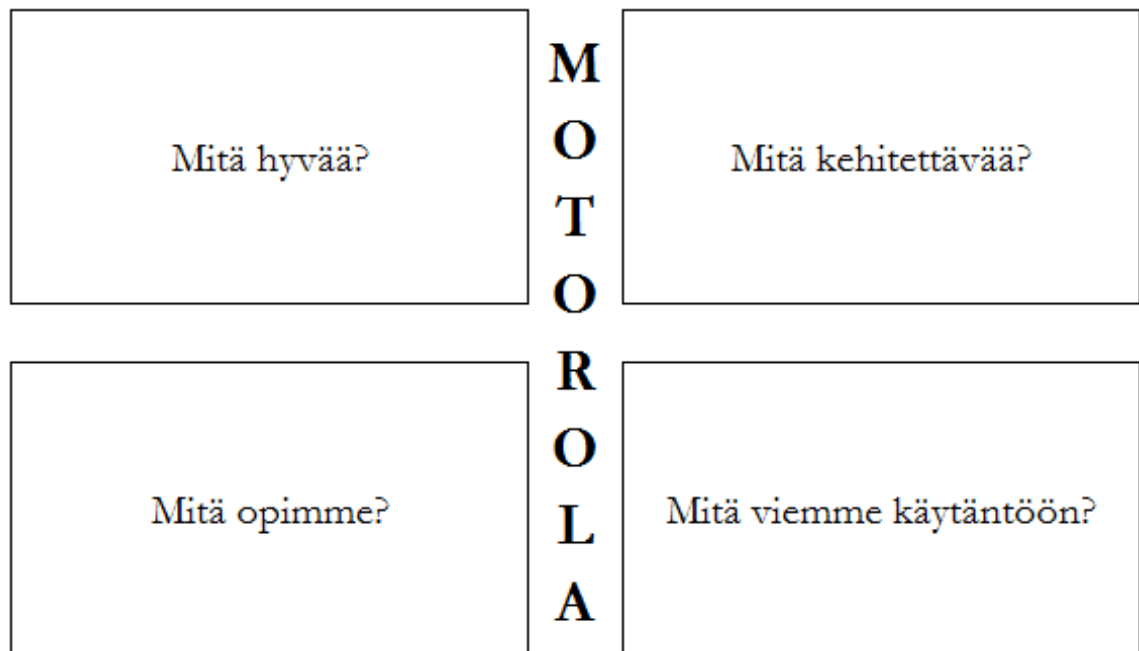
Kuva 1. Kuusi hattua (Karjunen 2015).

Keltainen hattu on päinvastainen kuin musta hattu. Keltaisen hatun alla ajatukset verhoillaan positiivisuudella ja optimismilla. Keltaisen hatun avulla pohditaan jo olemassa olevia mahdollisuuksia, mutta kun halutaan miettiä uusia, ennennäkemättömiä ja jopa villejä ratkaisuja, on aika vaihtaa vihreään hattuun. Kuuden hatun tekniikassa vihreä edustaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Keskeistä ovat uudet ideat ja ajatukset sekä uudet tavat tarkastella asioita. Jokaisen menetelmän, keskustelun tai ideoinnin päätteeksi on hyvä tehdä jonkinlaisia johtopäätöksiä ja päätyä lopputulokseen. Menetelmän tuloksena on toimenpidesuunnitelma, joka muodostetaan sinisen hatun avulla. Kuuden hatun tekniikassa yhteenvedot ja johtopäätökset kuuluvat siniseen hattuun (Hiltunen 2009, 3-8.)

3.4 Motorola

Motorola menetelmän nimi tulee amerikkalaisesta Motorola -yrityksestä, joka kehitti raportointijärjestelmän neljän kysymyksen pohjalta (ks. Kuva 2). Projektin lopussa Motorola reflektoi projektin onnistumisia sekä kehitettäviä osa-alueita. Vuosien saatossa on myös kehitetty projektien aloittamista varten Motorola, joka nimettiin Esimotorolaksi.

Esimotorola ohjaa tekemistä paremmaksi jo ennen projektin aloitusta (Partanen 2013, 56-57.)



Kuva 2. Motorola menetelmän kysymykset (Waterman 1994, 256-262).

Motorola on yksi johtamisen työkaluista, sillä suunnitellaan projektia ja valvotaan laatua koko prosessin aikana sekä reflektoidaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Motorola menetelmä on hyvä työkalu laadun parantamiseen sekä huomioimaan aikaisempien projektien virheet, jotta niitä ei tapahtuisi uudelleen. Motorolassa tarkastellaan projektin tavoitteita faktapohjalta sekä arvioidaan erilaisia lähestymistapoja, mikä johtaa laadullisesti paranevaan kierteseen. Motorolan avulla kehitetään projekteja koko ajan paremmaksi virheiden tunnistamisen ja onnistumisten ymmärtämisen avulla (Junkkari 2014.)

Motorola yhtenäistää projektiryhmän näkemyksen sekä tehostaa projektiryhmän toimintaa. Motorolan neljä kysymystä käydään läpi projektiryhmässä ja ne raportoidaan. Motorolan avulla asioita viedään päätökseen ja ne tulee myös dokumentoitua. Motorolaa käytetään keskustelussa syntyneiden päätösten loppuun viemiseen. Motorolan avulla voidaan kerätä palautetta yksittäisten palavereiden tai tapahtumien sisällöistä (Junkkari 2014.) Entisen Nokian tuotemarkkinoinnin johtajan sekä nykyisen BisnesAkatemian Lehtorin Luukan mukaan (Haastattelu 29.4.2016) Motorolaa voidaan käyttää myös opiskelijan tai tiimin arviointiin sekä sillä voidaan arvioida ja kehittää oppimisprosessin eri vaiheita.

4 LÄHTÖKOHDAT LUOVAAMON SUUNNITTELUUN JA TOTEUTUKSEEN

Tässä luvussa esittelemme toimeksiantajayrityksen sekä kerromme sen toiminnasta. Luovaamo on Projektitoimiston oma keksimä työkalu ideointia ja ongelmanratkaisua varten. Luovaamo voidaan käyttää myös työyhteisön toiminnan kehittämiseen sekä tiimihengen vahvistamiseen. Luovaamon kehittäminen on tärkeässä osassa opinnäytetyössämme.

Saadaksemme kokonaiskuvan Luovaamon nykytilasta, kävimme havainnoimassa heidän Luovaamoja, ennen oman Luovaamon suunnittelua. Prosessi, joka on suunnittelemaamme Luovaamon perustana, on esitelty kronologisessa järjestyksessä tässä alaluvussa. Havainnoinnin lopuksi haastattelimme osallistujia sekä käytimme Motorolaa, jotta käsitys Luovaamon nykytilasta ei jäisi pelkästään havaintojen varaan.

4.1 Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto

Turun kaupungin sivistystoimialan projektitoimisto on monipuolinen projektipalveluiden tarjoaja. Se on perustettu vuonna 2012 ja sen pääpalveluihin kuuluvat mm. toiminnan yleiskoordinointi, projektisuunnittelu, projektitulosten tuotteistaminen ja projektitoiminnan sekä –toimijoiden tuki. Projektitoimiston toimintaa koordinoi Projektitoimiston päällikkö Matti Mäkelä. Kokonaisuudessa Projektitoimistossa työskentelee 11 työntekijää. Opinnäytetyön teon aikana palkattiin yksi uusi työntekijä. Projektitoimiston työntekijöillä on muutamia erilaisia toimenkuvia (Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)

Projektitoimistossa suurin osa työntekijöistä toimii koordinoijina eri projekteissa, joista kolme toimii myös salkkupäälliköinä. Projektitoimistossa työskentelee myös taloussihteeri. Salkkupäälliköt toimivat projektipäällikön rooleissa erilaisissa projekteissa ja heillä on käynnissä monia projekteja samanaikaisesti sekä pieniä että isoja. Projektitoimiston muutamilla työntekijöillä on pitkä kokemus innovaatiomenetelmien käytöstä sekä projektien toteuttamisesta että eri organisaatioiden johdon ja opetushenkilöstön kouluttajina. Koordinoijat tekevät myös projektityötä. Taloussihteeri avustaa tarvittaessa salkunhoitajia ja koordinoijia projekteissaan omien tehtäviensä ohella (Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)

Luovaamo on Projektitoimiston itse nimeämä ideointiin, ajatustenvaihtoon ja ongelmanratkaisuun keskittyvä ideointipaja. Projektitoimiston toiminnan alkuaikoina osa työntekijöistä työskenteli eri toimipisteissä, ja Luovaamon avulla haluttiin löytää yhteistä aikaa keskustelulle sekä kehittää työyhteisöä tasa-arvoisesti. Luovaamo on tarkoitettu myös tiimihengen vahvistamiseen. Luovaamossa on mahdollista käyttää kaikkien työntekijöiden tietotaitoa ongelmien ratkaisuun. Yleensä Luovaamot pyritään pitämään kahden kuukauden välein ja ne kestävät noin kolme tuntia kerrallaan (Mäkelä, haastattelu, 27.1.2016.)

4.2 Tutustuminen innovaatiomenetelmiin BisnesAkatemiassa

Opinnäytetyön tekijät opiskelevat Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkatemiassa. BisnesAkademia opiskelu tapahtuu perinteisen luento-opetuksen sijasta opiskelijoiden muodostamissa osuuskunnissa. Oppiminen tapahtuu monipuolisten treenien ja projektien tekemisen avulla. Treenit ovat osuuskunnan tapaaminen, jossa hyödynnetään teoriaa, keskustelua sekä muita käytänteitä ja menetelmiä, jotka auttavat ryhmän jäseniä oppimaan ja ratkomaan ongelmia yhdessä. Usean vuoden treenikokemus on antanut erilaisia ajatuksia ja näkökulmia ideointipajan toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä treenit voidaan rinnastaa Luovaamoon. Näillä tiedoilla ja kokemuksella oli hyvä lähteä havainnoimaan heidän toteuttamaa Luovaamoa sekä suunnittelemaan omaa.

4.3 Luovaamo ideointipajana

Tässä alaluvussa käsitellään osallistumistamme ensimmäiseen Luovaamoon. Osallistuminen vaati etukäteissuunnittelua, sillä oli tietynlaisia asioita joihin halusimme erityisesti kiinnittää huomiota. Osallistuimme Projektitoimiston vuoden 2016 ensimmäiseen Luovaamoon 11.2.2016. Luovaamo pidettiin Turussa opetusravintola Taidon kokoustilassa. Projektitoimiston kymmenestä työntekijästä kahdeksan pääsi paikalle. Haastatelimme osaa osallistujista saadaksemme lisää taustatietoa Luovaamon suunnittelua varten. Luvun loppuun on koottu ajatuksiamme Luovaamon toiminnan kehittämisestä.

4.3.1 Havainnointistrategia

Luovaamoon osallistumisen etukäteissuunnittelussa otimme huomioon käyttämämme havainnointimenetelmän vaatimat asiat. Suunnittelimme käyttävämme Luovaamossa passiivista osallistuvaa havainnointia. Kiinnitimme huomiota opinnäytetyöntekijöiden keskinäiseen roolijakoon havainnoitsijoina sekä tutkittaviin asioihin, kuten ilmapiiriin, käytettyihin innovaatiomenetelmiin, aikataulutukseen ja osallistujien aktiivisuuteen. Meidän keskinäinen roolijakomme oli tärkeää suunnitella etukäteen, koska silloin pystyimme jakamaan huomion tasaisesti eri aihe-alueisiin.

Innovoinnissa on tärkeää, että osallistuja kokee mielipiteensä tärkeäksi sekä voivansa kyseenalaistaa asioita (Vehkaperä ym. 2013, 48-49). Kiinnitimme huomiota ilmapiirin avoimuuteen sekä myönteisyyteen. Otimme huomioon osallistujien aktiivisuuden sekä keskustelun sävyn ja kiinnitimme myös huomiota siihen, puhuvatko jäsenet toistensa päälle tai tyrmätäänkö ehdotetut ideat keskustelematta. Havainnoinnin avulla halusimme selvittää, että miten he käyttävät eri innovaatiomenetelmiä, vai käyttävätkö he niitä ollenkaan. Lisäksi halusimme havainnoida Luovaamon aikataulutusta, sillä näin pystyimme tarkkailemaan ajankäytön tehokkuutta.

Dokumentointivälineitä valittaessa pohdimme muistiinpanojen lisäksi myös videointimahdollisuutta. Kameran läsnä ollessa osallistujien käyttäytyminen voi häiriintyä, sillä tarkkailutilanne on jo tarpeeksi uusi ja jännittävä ilman kameraakin. Muistiinpanojen teossa käytimme Microsoftin Office 2016 – ohjelmistoon kuuluvaa digitaalista muistiinpanokirjaa OneNotea. Tarkkailutilanteessa pystyimme kommunikoimaan OneNoten avulla, sillä sen avulla näimme reaaliajassa toistemme kirjoitukset. Halusimme myös kiinnittää huomiota rentoon ja asialliseen pukeutumiseen. Halusimme pukeutumisellamme viestiä helposta lähestyttävyydestä sekä välttää ylipukeutumisella liiallisten ennakkoluulojen syntymistä.

Suunnittelimme kysyvämme ryhmältä Luovaamosta palautetta Motorolan avulla. Motorolan avulla halusimme selvittää Luovaamon jälkeisen yleisen ilmapiirin vertailupohjan saavuttamiseksi suunniteltavalle Luovaamolle. Suunnittelimme myös pitävämme lopuksi puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelukysymykset pohdimme etukäteen. Suunnitteluvaiheessa jaoimme vastuun niin, että toinen meistä haastattelee Luovaamon vetäjää ja toinen haastattelee osallistujia.

Haastattelukysymykset:

- Miten suunnittelit Luovaamon ja mitä käytit suunnittelussa apuna? (Vetäjä)
- Menikö Luovaamo samantyylisesti kuin aikaisemmat? (Vetäjä ja osallistuja)
- Koetko Luovaamon hyödylliseksi? (Vetäjä ja osallistuja)
- Asetetaanko Luovaamolle tavoitteita? Päästiinkö tavoitteisiin? (Vetäjä ja osallistuja)
- Palataanko Luovaamossa nousseisiin ongelmakohtiin myöhemmin? (Vetäjä ja osallistuja)

Suunnittelimme, että tarpeen vaatiessa kysymme tarkentavia kysymyksiä. Halusimme kuulla Projektitoimiston jäsenten mielipiteitä jo vallitsevista Luovaamo-käytännöistä. Kysymysten avulla halusimme myös selvittää mitä uutta voimme tuoda Luovaamoon, emmekä halunneet luottaa pelkästään tehtyihin havaintoihin.

4.3.2 Ideointipaja Luovaamon toiminnan havainnointi

Kokoonnuimme Turussa opetusravintola Taidon kokoustilassa. Aluksi esittelimme itsemme ryhmälle ja he esittelivät itsensä meille. Luovaamon jäänmurto-osuuden veti kaksi henkilöä ja he olivat valmistelleet ryhmälle kaksi tehtävää. Meidät osallistettiin mukaan jäänmurtotehtäviin. Ryhmät jaettiin pienryhmiin. Ensimmäisessä tehtävässä jokaisen pienryhmän piti tehdä hissipuhe etukäteen annetuista kevyistä aiheista. Toisessa tehtävässä pienryhmien piti innovoida Projektitoimiston omille koulutustakuu.fi -sivuille mainoslause tunnetuista sanonnoista. Jäänmurron lopuksi vetäjät kysyivät lyhyesti palautetta siitä, että saivatko tehtävät mielen avautumaan aamupäivän työkiireistä. Ryhmän mielestä jäänmurtotehtävät toimivat tarkoituksensa mukaisesti.

Jäänmurron jälkeen siirryttiin Luovaamon toiseen osioon, jossa vain toinen vetäjästä otti vastuun. Toisessa osiossa vetäjä kysyi vuorotellen kaikilta, mitä ongelmia omissa projekteissa esiintyi, ja ne käytiin yksitellen läpi. Kahvitauko pidettiin kesken projektien läpikäynnin, jonka jälkeen jatkettiin samasta aiheesta. Keskustelussa nousi esille kaksi aihe-alueita, joista syntyi enemmän keskustelua. Aihe-alueita lähdettiin työstämään pienryhmissä. Luovaamo lopetettiin pienryhmäkeskustelujen jälkeen ja sitten sovittiin seuraavasta Luovaamo-kerrasta. Lopuksi pidimme Motorolan ja toteutimme puolistrukturoidun haastattelun.

Luovaamo havainnoitsijoiden silmin

Havainnoidessamme kiinnitimme eniten huomiota etukäteen suunniteltuihin asioihin. Emme tiedneet mitä odottaa, joten keskinäinen roolijako antoi tilaa lisähuomioille. Toinen kiinnitti huomiota aikataulutukseen, tehtävänantoihin sekä käytettyihin menetelmiin. Ilmapiiri, tehtävien läpikäynti sekä yksilöiden toiminnan tarkkailu olivat toisen vastuulla.

Opetusravintola Taidon kokoustila oli viihtyisä ja istumapaikkoja oli riittävästi. Kokouksella pienryhmätyöskentelyä varten oli liian pieni, sillä pienryhmät eivät saaneet työrauhaa toisiltaan ja ajatus tuntui usein keskeytyvän. Ennen havainnointia halusimme tuoda itsemme samalle tasolle osallistujien kanssa tilanteen jännittävyyden poistamiseksi. Kerroimme itsestämme taustatietoja sekä kiitimme mahdollisuudesta päästä näkemään ammattilaisia omassa työssään.

Suunnitelman mukaan olimme ajatelleet olevamme vain passiivisia osallistujia havainnoitsijoita. Vetäjä osallisti meidät mukaan jäänmurtotehtäviin, mikä osoittautui ilmapiiriä rentouttavaksi tekijäksi. Jäänmurron ajan olimme siis passiivisen sijasta aktiivisia osallistuvia havainnoitsijoita. Jäänmurtotehtävät olivat hyvin suunniteltu ja avasivat tunnelmaa, sekä kysytyn palautteen mukaan samaa mieltä olivat myös muutkin.

Toisessa osiossa siirryimme passiivisiksi osallistuviksi havainnoitsijoiksi. Ongelmien läpikäynnin aikana havaitsimme, että kaikki osallistujat eivät koko ajan keskittyneet keskusteluun vaan puhelimet häiritsivät työskentelyä. Puheenvuorot kuitenkin jaettiin tasapuolisesti ja jokainen sai puhua vuorollaan. Keskusteluiden myötä nousi useita pieniä sekä isoja ongelmakohtia, joista vetäjä päätti nostaa kaksi työstettäväksi. Työstettäväksi ongelmakohtiksi päätettiin Internet-sivuston sivustokartan rakenne sekä työpaikan yhteisen kalenterin päivittäminen koko vuodelle. Useat pienet päätökset sekä huomiot, joita keskustelussa syntyi, olivat enemmän kokoustyypisiä aiheita. Huomasimme myös, että valittujen ongelmien työstämisaika jäi vähäiseksi, eikä niistä keskusteltu myöhemmin yhteisesti vaan pienryhmät keskustelivat niistä keskenään. Pienryhmätyöskentelyssä asioita yritettiin hyvin jalostaa sekä ratkaista. Havaitsimme, että he eivät käyttäneet innovaatiomenetelmiä ongelmien ratkaisuun, eikä syntyneistä ideoista tehty muistiinpanoja, eikä niitä käyty yhteisesti läpi. Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat muun muassa ryhmän keskustelun positiivinen sävy, kyseenlaistaminen sekä toisten puheenvuorojen kunnioittaminen (Vehkaperä ym. 2013, 48-49). Havaintojemme

mukaan ryhmän toiminnassa oli hyvän ilmapiirin tunnusmerkkejä ja ilmapiiri oli myös avoin uusille ideoille.

4.3.3 Havaintojen tueksi

Suunnitelman mukaisesti esitimme ryhmälle toivomuksen Motorolan sekä haastatteluiden pitämisestä. Ryhmä suostui vastaamaan sekä Motorolaan että haastatteluihin. Haastattelimme Luovaamon vetäjää sekä kolmea osallistujaa. Saimme paljon hyödyllisiä vastauksia, joista lähteä kehittämään seuraavaa Luovaamo-kertaa.

Aloitimme Motorolan kysymyksellä: ”Mitä opimme?” Ryhmä kertoi yleisesti oppineensa monia erilaisia asioita liittyen heidän projektityöhönsä. Jäänmurron yhteydessä nousi uusia oivalluksia. Ryhmän mielestä tässä Luovaamo-kerrassa hyviä asioita olivat jäänmurto-osio ja se, että asioita saatiin vietyä eteenpäin. Kehitettävänä asioina pidettiin muun muassa sitä, että tila oli liian meluisa ja, että ongelmanratkaisuja voisi pohtia syvällisemmin. Osallistujat olivat myös sitä mieltä, että Luovaamossa esiin tulleet pienet käytännön asiat tulisi hoitaa ennemmin viikkopalaverissa. Viimeisenä kysymyksenä pyysimme osallistujia pohtimaan, mitä he haluavat viedä käytäntöön. Ryhmä päätti viedä käytäntöön Luovaamossa syntyneitä päätöksiä, joilla kehitetään työyhteisöä sekä projekteja.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysyimme suunnittelemamme haastattelukysymykset. Haastateltavat kertoivat, että Luovaamo oli samanlainen kuin yleensä. He kokivat, että tarkkailijoiden läsnäolo saattoi vaikuttaa siihen mitä asioita käytiin läpi. Luovaamoa he kuvailivat parhaimmaksi käytännöksi mitä he ovat ottaneet käyttöön. He kertoivat, että tarvitsivat tilaa ja aikaa tiimiytymistä varten. Normaaliarjessa heillä ei ole ollut samanlaista mahdollisuutta ideoida ja kuulla toistensa mielipiteitä meneillään olevista projekteista. Haastateltavat kertoivat, että Luovaamoille ei yleensä aseteta tavoitteita eikä niitä suunnitella etukäteen. Tarkentavana kysymyksenä kysyimme vielä, että miksi Luovaamoa ei ole suunniteltu etukäteen. He ovat halunneet pitää Luovaamot vapaina ilman esityslistoja ja tällä he haluavat antaa tilaa pinnan alla piilevien asioiden käsittelyyn. Lopuksi ryhmä kertoi ongelmakohtien käsittelystä sen, että tarpeen vaatiessa niihin saatetaan palata seuraavassa Luovaamossa.

Haastattelussa Luovaamon vetäjä kertoi suunnitelleensa alkutehtävän huolellisesti toisen vetäjän kanssa. Muuten Luovaamoa ei suunnitella etukäteen vaan asioiden anne-

taan mennä omalla painollaan. Vetäjä kertoi, että puolitoista vuotta sitten he ottivat Luovaamon osaksi käytäntöjään ja he ovat kokeneet sen hyödylliseksi. Vetäjä kertoi, että Luovaamossa ei käytetä asialistoja eikä liiallista suunnittelua, sillä halutaan antaa aikaa vapaalle keskustelulle. Luovaamon eteneminen riippuu käsiteltävistä asioista. Vetäjän mukaan tälle Luovaamolle ei ollut asetettu konkreettista tavoitetta, mutta yleisesti tavoitteena on se, että saadaan asioita päätettyä. Kysyimme vielä, että miksi tavoitetta ei ole asetettu. Tavoitteita ei aseteta jokaiselle Luovaamolle, koska tilaisuudet halutaan pitää vapaina. Yleiseen tavoitteeseen päästiin ja Luovaamossa nousseista ongelmista pyritään tarpeen mukaan keskustelemaan myös muissa yhteyksissä.

Haastateltavat vastasivat avoimesti esittämiimme kysymyksiin. Saimme haastatteluista sellaisen käsityksen, että muutoksia tai kehitettäviä asioita ei koettu ajankohtaisiksi. Emme kokeneet tarpeelliseksi kysyä tarkentavia kysymyksiä suunnitteluun ja tavoitteisiin liittyen, sillä Luovaamot on pidetty vapaina eikä niitä suunnitella etukäteen. Havaintojen ja haastatteluiden perusteella havaitsimme paljon positiivia sekä kehitettäviä puolia jo vallitsevista Luovaamo-käytännöistä. Ryhmässä vallitsi hyvä ja avoin ilmapiiri. Vetäjä piti tilanteen hyvin hallussa. Hän ohjasi keskustelua ja jakoi puheenvuoroja tasaisesti kaikille. Seuraavassa kappaleessa syvennymme Luovaamon toiminnan kehittämiseen.

4.3.4 Luovaamon kehittäminen

Toiminnan kehityksen kannalta on keskeistä saada rakentavaa palautetta, sillä se mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi on palautteen oltava riittävän yksityiskohtaista ja selkeää. Palaute on haastavaa kun se on ristiriidassa palautteen vastaanottajan omien käsitysten kanssa toiminnan menestymisestä. Haastava palaute saattaa tuntua vastaanottajasta odottamattomalta, sillä hän voi kokea sen uhaksi omalle pätevyydelleen. Haastavan palautteen vastaanottaja saattaa myös asettua puolustuskannalle (Tuulos 2013, 26-29.)

Osa Luovaamon kehitettävistä asioista esitetään haastavana palautteena. Ristiriitaisina asioina koimme haastatteluissa esiin tulleet vastaukset verrattuna havaintoihimme Luovaamossa. Hagqvistin (2016) mukaan etukäteissuunnittelu ja aikataulutukset eivät poista vapaan keskustelun sekä innovoinnin mahdollisuutta. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että heidän mielestään liika suunnittelu ei anna tilaa luovuudelle. Haastateltavat kokivat, että Luovaamolla on tavoitteita. Havaintojemme mukaan tavoitetta ei

ollut, koska sitä ei esitelty alussa. Tavoite olisi hyvä esitellä kaikille aluksi, jotta toiminta olisi tehokasta ja tavoitteellista. Opinnäytetyön kirjoittajilta pyydettiin toimeksiannossa uusia innovaatiomenetelmiä Luovaamoja varten. Havaintojemme mukaan myös Luovaamon käytännöt vaatisivat uudistuksia, jotta innovaatiomenetelmät toimivat tehokkaasti. Ehdottaessamme muutoksia käytäntöihin koimme ristiriitana sen, että ehdotettuja muutoksia ei koettu tarpeellisiksi. Ehdotimme, että suunnittelisimme Luovaamon yhdessä kahden Projektitoimiston työntekijän kanssa, mutta ryhmä oli sitä mieltä, että he eivät halua käyttää aikaa suunnitteluun.

Havaintojemme mukaan nousi esiin muutamia kehitettäviä asioita. Ideoinnissa ja ongelmienratkaisuissa ei käytetty ollenkaan innovaatiomenetelmiä. Eri menetelmien avulla saadaan jokaisen osallistujan potentiaali käytettyä. Innovaatiomenetelmät tehostavat ideointiprosessia sekä auttavat keksimään uusia näkökulmia työstettävään aiheeseen. Innovaatiomenetelmät auttavat myös tunnistamaan monista syntyneistä ideoista parhaimmat (Sydänmaanlakka 2009, 202.)

Koimme, että etukäteissuunnittelu olisi hyvä ottaa mukaan Luovaamo-käytäntöihin. Valmistautuminen tehostaa ajankäyttöä, saa aikaan tuloksia lyhyessä ajassa sekä vähentää stressiä. Tutkimusten mukaan jokaiseen suunnitteluun käytetyn minuutin saa kymmenkertaisesti takaisin toteutuksessa (Stack 2000.) Tutkimuksen periaatteen mukaan, jos Projektitoimistosta yksi henkilö suunnittelee Luovaamoa 20 minuuttia; tuloksena on 33 tehokasta henkilötyötuntia.

Aikataulutus on tärkeä osa etukäteissuunnittelua ja se osaltaan varmistaa tehokkaan ajankäytön. Aikataulun avulla keskustelu pysyy oikeissa aihealueissa ja Luovaamon tavoite on helpompi saavuttaa. Jokaiselle Luovaamolle olisi hyvä asettaa tavoite, jotta työskentely olisi merkityksellistä ja tavoitteellista. Toiminnan tehokkuutta mitataan saavutetuilla tavoitteilla. Havaintojemme mukaan pienryhmätyöskentelyssä ei kirjoitettu muistiinpanoja. Ryhmässä tuli esille monia hyviä ajatuksia sekä ratkaisuja. Koska ideoita ei kirjattu ylös, esille tulleet ongelmat jäivät kuitenkin ongelmanhaltijan työstettäväksi.

Nämä edellä mainitut asiat ovat tärkeitä pääkohtia tulevaa Luovaamoa suunniteltaessa. Aiomme kiinnittää erityishuomiota etukäteissuunnitteluun ja tehokkaaseen ajankäyttöön. Opinnäytetyön aikana olemme koonneet eri innovaatiomenetelmiä OneNote-muistikirjaan. Aiomme antaa muistikirjan työkalupakiksi Luovaamojen etukäteissuunnitteluun sekä muistiinpanoja varten. Selvennämme muistikirjan sisältöä ja sen tarkoitusta kappaleessa 5.3.

5 SUUNNITTELULLA PAREMPIIN TULOKSIIN

Edellisen alaluvun kehittämiskohteiden pohjalta suunnittelimme tulevan Luovaamon. Suunnitteluvaiheessa tähtäsimme siihen, että osallistujille tulee ajatus siitä, että suunnittelu ei poista innovatiivisuutta. Tämä oli yksi toteuttamamme Luovaamon tavoitteista. Suunnitteluvaiheessa asetimme myös muita tavoitteita tälle Luovaamo-kerralle.

Luovaamon toteutumisesta on kerrottu teemoittain. Isoimmiksi teemoiksi nousivat innovaatiomenetelmien toimivuus ja niiden avulla tehdyt päätökset sekä tavoitteiden täyttyminen. Vertasimme toteutunutta Luovaamoa alkuperäisiin suunnitelmiin ja sitä kautta tarkastelimme kokonaisuuden onnistumista.

Tässä alaluvussa esittelemme myös OneNote-muistikirjan eli työkalupakin. Työkalupakkiin on koottu paljon erilaisia innovaatiomenetelmiä sekä muita vinkkejä, joita voi hyödyntää Luovaamon suunnittelussa. Työkalupakin tärkein tavoite on innovaatiomenetelmien omaksuminen osaksi työtapoja. Lopuksi pohdimme Luovaamojen kehittämistä ja tulevaisuutta omien ajatustemme sekä haastatteluiden perusteella. Kehittämisessä otimme huomioon myös Motorolassa saadut vastaukset.

5.1 Luovaamon suunnittelu

Edellisellä Luovaamo kerralla sovimme seuraavan kerran ajankohdaksi 25.4. Luovaamo kestää kolme tuntia ja alkaa yleensä iltapäivällä klo 13. Halusimme löytää tilan, jossa on luova ilmapiiri. Ammattikorkeakoulullamme on hyviä tiloja tähän tarkoitukseen ja halusimme löytää Turusta vastaavanlaisen tilan. Tärkeimpiä kriteereitä tilaa valittaessa olivat koko, muunneltavuus sekä vapaamuotoisuus. Halusimme, että tila ei näytä neuvotteluhuoneelta. Kartoitimme useita eri vaihtoehtoja ja varasimme kaksi tilaa Turun ammattikorkeakoululta Lemminkäisenkadulta. Ensisijainen tila tulisi toimimaan päätilana (ks. Kuva 3) ja toista tilaa käytettäisiin pienryhmätyöskentelyyn.



Kuva 3. Luovaamon päätila

Tässä Luovaamossa toimimme sen vetäjinä. Suunnittelimme jakavamme vastuun tasapuolisesti. Molemmat neuvovat sekä ohjaavat koko Luovaamon toimintaa. Vetäjän osallistuminen yhteiseen toimintaan tuo tasapuolisuutta. Toimimme vetäjinä tässä Luovaamossa, mutta emme osallistu työskentelyyn, sillä siellä käydään läpi Projektitoimiston asioita. Kun siirrymme Luovaamossa luovaan osioon, jaamme ryhmän kahteen pienryhmään. Luovasta osiosta kerrotaan lisää tulevilla kappaleilla.

Asetimme tälle Luovaamolle tavoitteen, sillä aikaisempien havaintojen perusteella sitä ei selkeästi ilmaistu. Meidän Luovaamon yhtenä tavoitteena on, että sen kautta nousisi esiin ajatus siitä, että kun Luovaamo suunnitellaan, se ei poista mahdollisuutta olla luova ja innovatiivinen. Asetimme tavoitteeksi myös innovaatiomenetelmien omaksumisen. Haastatteluiden perusteella osallistujat kokivat, että edellisessä Luovaamossa esiin nousseet asiat olivat lähinnä käytännön asioita. Yhtenä tavoitteenamme oli myös Projektitoimiston omien ongelmien löytäminen ongelman hahmotusmenetelmän avulla. Keksimme kaksi tapausesimerkkiä siltä varalta, että jos ongelman hahmotusmenetelmän avulla ei nouse esille omia ongelmia työstettäväksi.

Luovaamo-kutsussa pyysimme osallistujia ottamaan omat kannettavat tietokoneet mukaan muistiinpanojen tekemistä varten. Muistiinpanoja on tärkeää tehdä, jotta kaikki päätökset ja vastuut tulevat kirjattua ylös. Näin päätettyjen asioiden läpiviemistä on helpompi seurata. Luovaamoa suunniteltaessa aikataulu (ks. Kuvio 3) oli hyvä ottaa huomioon tavoitteiden ja tehokkaan ajankäytön varmistamiseksi, kuten jo kappaleessa 4.3.4 Luovaamon kehittäminen kerrottiin.

Ajankohta	Ohjelma
klo 13:00-13:10	Alustus
klo 13:15-13:30	Jäänmurto
klo 13:30-14:00	Aivomyrsky
klo 14:00-14:15	Kahvi
klo 14:15-15:15	Innovaatiomenetelmät
klo 15:15-15:45	Purku
klo 15:45-16:00	Motorola

Kuvio 3. Luovaamon aikataulu

Luovaamon alustuksessa käydään läpi päivän aikataulu ja tavoite. Alustuksen jälkeen siirrytään jäänmurtoon, jossa suunnittelimme käyttävämme musiikkiaktivointiharjoitusta. Halusimme ottaa jäänmurron osaksi meidän vetämää Luovaamoa, sillä Motorolan perusteella osallistujat kokivat sen hyväksi tavaksi aloittaa Luovaamo ja olimme myös samaa mieltä. Musiikkiaktivointiharjoituksessa jaamme osallistujat pienryhmiin ja jokaisen ryhmän pitää keksiä tunnettuun kappaleeseen omat sanoitukset. Tätä samaa harjoitusta on käytetty meidän osuuskuntamme treeneissä ja se on todettu hyväksi mieltä sekä tunnelmaa avaavaksi harjoitukseksi. Ennen kahvitaukoa on tarkoitus nostaa esille työstettävä ongelma ongelman hahmotusmenetelmällä, Aivomyrskyllä. Puolistrukturoidun haastattelun perusteella Projektitoimiston työntekijät eivät halunneet suunnitella eivätkä pohtia etukäteen työstettäviä ongelmia. Opinnäytetyötä tehdessämme tutustuimme useisiin erilaisiin innovaatiomenetelmiin, joiden pohjalta keksimme itse helpon ja lyhyen ongelman hahmottamismenetelmän. Nimesimme menetelmän Aivomyrskyksi.

Aivomyrskyssä on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen osallistuja kirjoittaa Post-it-lapulle 2-3 mielestään onnistunutta projektia sekä pohtii mikä niistä tekee onnistuneita. Seuraavalle lapulle kootaan 2-3 haastavaa projektia sekä mietitään mikä niistä tekee haastavia. Lopuksi viimeiselle lapulle valitaan yksi edellisen lapun haas-

teista. Haaste valitaan ajankohtaisuuden ja avuntarpeen perusteella. Yhteisellä dialogilla valitaan yksi ongelma, jota aletaan työstämään ja jalostamaan yhdessä.

Innovaatiomenetelmien valinnassa halusimme kiinnittää huomiota siihen, että jokaisen menetelmän lopussa jaetaan vastuut, sovitaan aikataulut sekä tehdään konkreettinen toimintasuunnitelma. Kaikki valitut menetelmät tukevat osallistujien potentiaalin esille tuomista. Jokainen saa puhua vuorollaan ja tuoda ilmi oman mielipiteensä monesta eri näkökulmasta. Valitsimme Minuuttikierroksen, Tuplatiimin ja Kuusi hattua, koska ne ovat monipuolisia ja sopivat erilaisten ongelmien ratkaisuun. Tulostimme jokaisesta menetelmästä ohjeet Luovaamoa varten. Nämä menetelmät on esitelty tarkemmin kappaleessa 3 Innovaatiomenetelmät.

Suunnittelimme, että toinen ryhmä käyttää kahta menetelmää ja, että toinen ryhmä syventyy dialogimaiseen Kuuden hatun menetelmään. Innovaatiomenetelmien käytössä toimimme ulkopuolisina fasilitaattoreina. Fasilitaattori ohjaa ryhmän toimintaa suunnitelman mukaisesti ja ohjauksen avulla pyritään kohti selkeää toiminnallista lopputulosta (Karisma Konseptit 2016). Viitaten Karisma Konsepteihin (2016) ryhmän ulkopuolisena jäsenenä fasilitaattori pystyy pitämään tilanteen ja ohjauksen neutraalina, jolloin fokus pysyy koossa.

Kahden menetelmän ryhmä aloittaa Minuuttikierroksella, koska se on lyhyt ja ytimekäs tapa tuoda esille jokaisen oma mielipide. Tämän jälkeen ryhmä siirtyy Tuplatiimi-menetelmään. Tuplatiimi soveltuu avoimien ongelmien ratkaisuun, joihin ei välttämättä ole yhtä ja oikeaa vastausta. Tuplatiimissa voidaan sovittaa vaihtoehtoisia ratkaisuja yhteen, jotka ovat syntyneet vielä pienemmissä ryhmissä, jolloin saadaan monia eri näkökulmia esille. Tuplatiimin valintaan vaikutti myös se, että ryhmän jäsenet kokoavat erilaiset ratkaisut yhteen erilaisin visuaalisin keinoin.

Kuusi hattua on tunnettu dialogimainen innovaatiomenetelmä. Halusimme käyttää tätä menetelmää, koska Projektitoimiston työntekijät ovat ammattitaitoisia ja tuntevat toisensa hyvin. Kuuden hatun menetelmä on vaativa ja siinä roolitetaan ryhmän jäsenet. Vaativuutensa vuoksi aiomme näyttää havainnollistavan videon hattutekniikan käytöstä, joka auttaa sisäistämään eri hattujen eri tehtävät. Ryhmässä roolien avulla ryhmän jäsen tuo esille helpommin kaikki mielipiteensä. Menetelmässä tulevat myös eri näkökulmat esille, kun keskustelua ohjataan tietynlaisella teemalla. Halusimme käyttää Kuuden hatun menetelmää, sillä se auttaa tarkastelemaan asiaa yhdestä näkökulmasta kerrallaan ja näin monet eri näkökulmat tulevat huomioitua.

Innovaatiomenetelmiä voidaan soveltaa tarpeen mukaan tilanteesta ja ryhmästä riippuen. Suunnittelussa olemme ottaneet huomioon sen mahdollisuuden, että valitsemamme innovaatiomenetelmät eivät sovi käsiteltävän ongelman ratkaisuun. Olemme tutustuneet moneen eri innovaatiomenetelmään ja valinneet varavaihtoehdoiksi muutamia eri menetelmiä, jotka olemme koonneet OneNote-muistikirjaan prosessin aikana.

Varasimme ideoiden purkamiseen oman ajan, koska havainnointien perusteella siihen ei viimeksi kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Innovaatiomenetelmien avulla syntyneistä ideoista ja ratkaisuista keskustellaan. Tavoitteena on, että ideat ja erilaiset näkökulmat yhdistetään toimivaksi kokonaisuudeksi, jotka viedään käytäntöön. Lopuksi keräämme palautetta Motorolan avulla. Jälkiseurantaa varten olemme myös aikatauluttaneet Luovaamon loppuun aikaa tulevien aikataulujen yhteensovittamiselle. Haluamme suorittaa jälkiseurantaa, jolloin voimme saada varmistuksen opinnäytetyön tuomista hyödyistä. Teemme jälkiseurantaa haastatteluiden avulla.

5.2 Luovaamon toteutus

Aloitimme Luovaamon kertomalla tavoitteet ja aikataulun. Olimme varanneet tilaan siirtymiseen ja aloilleen asettumiseen reilusti aikaa. Näin ollen olimme edellä aikataulusta, joten jäänmurto kesti suunniteltua kauemmin. Meidän olisi kannattanut käyttää tämä ylimääräinen aika ennemmin Aivomyrskyn keskusteluosioon kuin jäänmurtoon. Ajan puutteen vuoksi, jouduimme kiirehtimään päätöksentekoa, ennen siirtymistä innovaatiomenetelmien käyttöön.

Toimme innovaatiomenetelmät Luovaamon käytäntöihin. Projektitoimiston työntekijöiden on helppo kokeilla ja harjoitella eri innovaatiomenetelmiä tuttujen ihmisten kanssa Luovaamon hyvässä ilmapiirissä. Kun innovaatiomenetelmät alkavat olla tuttuja niitä tulee käytettyä helpommin ja silloin ne voivat tulla osaksi myös arkipäiväistä työskentelyä. Ohjasimme ja neuvoimme kahden erilaisen menetelmän käytössä. Osalle ne olivat ennestään tuttuja ja osalle uusia. Motorolassa osallistujat olivat sitä mieltä, että ulkopuoliset fasilitaattorit ohjasivat toimintaa hyvin ja toivat toivottua rakennetta keskusteluihin.

Välillä on hyvä pysähtyä ja miettiä mitä onnistumisia ja haasteita on sen hetkisissä työtilanteissa tai työympäristössä. Aivomyrskyn aikana nousi esille sekä henkilökohtaisia haasteita että koko Projektitoimistoa koskevia haasteita. Mielestämme Aivomyrskyssä

tuli esille monipuolisia ja toisistaan eroavaisia haasteita. Esille nousseita asioita olivat muun muassa hankkeiden rahoituksen sekä kehittämisresurssien kokoaminen, toiminnan viestiminen ulkopuolisille, matalan kynnyksen työpaikkojen löytäminen, aikataulutus, salkkupäälliköiden viestiminen yhteistyötahojen kanssa ja työnjako. Olimme suunnitelleet ottavamme käsiteltäväksi vain yhden ongelman, mutta yhdessä totesimme hyödyllisemmäksi käsitellä kahta ongelmaa. Työstettäviä ongelmia olivat työmäärän aikatauluttaminen ja siitä johtuva stressi sekä työrooleihin kuuluvien työtehtävien selkeyttäminen. Aikataulutus ja siitä johtuva stressi ovat yleisiä ongelmia monessa työyhteisössä, joten siksi kokosimme työkalupakkiin vinkkejä tehokkaasta ajankäytönhallinnasta. Ongelmia, joita ei valittu käsiteltäväksi, ei tulisi kuitenkaan jättää huomioimatta. Jo tunnistetut ongelmat on helpompi ratkaista myöhemmin, kun ei tarvitse käyttää enää aikaa niiden määrittelyyn.

Käsiteltävät ongelmat sopivat hyvin etukäteen valittuihin menetelmiin, koska ongelmien ratkaisut tarvitsivat yhteistä keskustelua päätöksenteon tueksi. Minuuttikierros yhdistettiin Tuplatiimimenetelmään ja Kuusi hattua toimi yksinään. Työmäärän aikatauluttaminen ja stressi olivat Tuplatiimissä käsiteltävä ongelma, ja hattutekniikalla käsiteltiin työrooleihin kuuluvien työtehtävien selkeyttämistä.

Koimme, että menetelmien avulla ryhmän toiminta ja keskustelu oli tuottavaa. Menetelmän toimintatavat synnyttivät monipuolista ja hedelmällistä keskustelua käsiteltävistä ongelmista. Menetelmät osallistivat ryhmän jäsenet toimintaan ja toivat kaikilta monipuolisia näkökulmia käsiteltävistä aiheista. Molempien menetelmien tavoite oli jalostaa syntyneitä ideoita eteenpäin eri näkökulmista menetelmien eri vaiheiden aikana. Hattutekniikan antama roolijako antoi vapauden sanoa ääneen asioita, jotka muuten voisivat jäädä sanomatta. Kuudessa hatussa jokainen hattu jalostaa ideoita aina askeleen eteenpäin. Kun taas Tuplatiimissä ideoiden jalostusta viedään eteenpäin ensin pareittain ja lopuksi yhdistämällä pienryhmät ja niiden ajatukset yhteen.

Ryhmän jäsenistä huomasi, että menetelmien avulla syntynyt keskustelu oli mielenkiintoista ja intensiivistä. Keskustelussa osoitettiin mielenkiintoa ja kunnioitusta puhujaa kohtaan. Ryhmän jäsenet saivat jokainen puhua vuorollaan muiden keskeyttämättä. Kehonkielellä ja katsekontaktilla osoitettiin, että puhujaa kuunneltiin. Molemmat menetelmät toivat esiin niin paljon erilaisia näkökulmia keskusteltavista aiheista, joten menetelmien jokaiseen vaiheeseen olisi kaivattu enemmän aikaa. Tämä kertoi siitä, että menetelmät toimivat suunniteltua paremmin. Menetelmien käytön aikana huomasimme, että on tärkeää käyttää enemmän aikaa ongelmien työstämiseen ja ratkaisujen löytä-

miseen. Näin ollen sovimme käyttävämme vähemmän aikaa Motorolaan sekä ratkaisujen purkuun.

Toteuttamamme Luovaamon yksi tärkeimmistä tavoitteista toteutui, Motorolassa saadut vastaukset vahvistivat tämän. Osallistujat halusivat viedä käytäntöön sen, että he jatkossa suunnittelevat Luovaamoja ja miettivät etukäteen käytettäviä innovaatiomenetelmiä. Esittelemämme työkalupakki vei eteenpäin ajatusta innovaatiomenetelmien käyttöönotosta, sillä menetelmät ovat koottuna yhteen paikkaan ja ovat helposti saatavilla.

Tarkasteltaessamme Luovaamon toteutumista asettamiemme muiden tavoitteiden näkökulmasta voimme todeta, että tavoitteet olivat realistisia ja jo suunnitteluvaiheessa hyvin perusteltuja. Kun tarkastelemme Aivomyrskyä tavoitteemme näkökulmasta, emme voi olla täysin varmoja tavoitteen täyttymisestä. Ongelman hahmotusmenetelmällä oli tarkoitus löytää syvällisiä ongelmia työstettäväksi. Ulkopuolisina tarkastelijoina emme kuitenkaan voi määritellä löytyneiden ongelmien syvyyttä, sillä emme ole osa Projektitoimiston työyhteisöä. Päättävöittenamme oli auttaa osallistujia omaksuma idea innovaatiomenetelmien käytöstä. Motorolassa osallistujat kertoivat haluavansa käyttää innovaatiomenetelmiä jatkossa, mikä kertoo siitä, että asetettu tavoite saavutettiin.

Menetelmien tavoitteena oli päätyä konkreettisiin toimenpidesuunnitelmiin. Tuplatiimissä syntyi hyviä päätöksiä, joiden avulla tehtiin toimenpidesuunnitelma liittyen käsiteltävään ongelmaan aikataulusta ja stressistä. Toimenpidesuunnitelmassa päädyttiin parantamaan sisäistä viestintää erilaisilla teema palavereilla sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. Suunnitelmassa nimettiin vastuuhenkilöt ja päätettiin aikataulut päätöksien toteuttamisesta. Kuuden hatun menetelmällä ei syntynyt konkreettista toimenpidesuunnitelmaa, vaikka joitakin päätöksiä saatiin tehtyä. Toimenpidesuunnitelmaa oli vaikea muodostaa, sillä ongelma oli monisyinen ja sen käsitteleminen olisi kaivannut enemmän aikaa. Hattutekniikalla käsiteltiin työrooleihin kuuluvien työtehtävien selkeyttämistä, joten keskusteluissa yhdeksi päätökseksi nousi työtehtävien kertaus. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen siirryttiin purkuun, jossa käsiteltiin menetelmien aikana tehtyjä päätöksiä. Purussa päätetyt asiat dokumentoitiin muistikirjan pikamuistiinpanoihin jatkotyöstöä varten.

Innovaatiomenetelmien käyttämiseen käytettiin suunniteltua enemmän aikaa, joten ideoiden purkamiseen jäi vähemmän aikaa. Se aiheutti sen, että ideat ja päätökset vain esiteltiin toisille nopeasti, eikä niitä ehditty jatkojalostaa yhteisesti. Tästä huolimatta Motorolassa oltiin sitä mieltä, että hyvää tässä kerrassa oli konkreettisten päätösten tekeminen, aikataulujen sopiminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen.

Edeltävissä kappaleissa on käsitelty suunnittelemaamme Luovaamon toteutuminen teemoittain. Luovaamo toteutui lähes suunnitelmiamme mukaisesti, mutta aikatauluihin tuli pieniä muutoksia. Aikataulu muuttui jäänmurron ja innovaatiomenetelmien osalta. Nämä aikataulumuutokset vaikuttivat loppuajankäyttöihin, mutta lopetimme kuitenkin aikataulun mukaisesti. Hyvän valmistautumisen ja yhteistyön avulla Luovaamo eteni hyvin. Luovaamolle asetetut tavoitteet ohjasivat hyvin toimintaamme vetäjinä. Motorolan vastausten perusteella osallistujat pitivät Luovaamoa onnistuneena.

5.3 Työkalupakki

Alkaessamme tekemään opinnäytetyötä, tutustuimme moniin innovaatiomenetelmiin, joita aloimme keräämään digitaaliseen muotoon OneNote-muistikirjaan. Aluksi kokosimme menetelmiä vain omien muistiinpanojemme tueksi. Halusimme tutustua mahdollisimman moniin menetelmiin löytääksemme sopivat menetelmät juuri meidän käyttötarkoituksiamme varten. Kerätessämme eri menetelmiä muistikirjaan, tajusimme sen hyödyttävän myös toimeksiantajaa. Muistikirjassa on koottuna innovaatiomenetelmiä ohjeineen ja lähteineen, ja ne ovat sieltä helposti löydettävissä. Tämä helpottaa ja nopeuttaa Luovaamojen etukäteissuunnittelua. Nimesimme muistikirjan työkalupakiksi (ks. Kuva 4). Opinnäytetyömme on toiminnallinen, jonka ydin on Luovaamon suunnittelu ja toteutus. Työkalupakki on syntynyt opinnäytetyön oheistuotteena, joten kerromme siitä vain peruseräilyksen, emmekä esittele sitä tarkemmin osio osiolta.



Kuva 4. Ote työkalupakin innovaatiomenetelmien johdannosta ja sisällysluettelosta

Muistikirjaan on koottu eri innovaatiomenetelmiä, jotka on jaettu niiden keston mukaan kolmeen eri kategoriaan: lyhyet-, keskipitkät- ja pitkät harjoitukset. Jokaisessa menetelmässä ovat tavoitteet ja käyttötarkoitus ensimmäiseksi näkyvillä (ks. Kuva 5). Tämä helpottaa sopivan menetelmän valintaa tiettyyn tilanteeseen. Ohjeet on kirjoitettu mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti työkalupakkiin, jotta niitä voi soveltaa heti käyttöön. Jokaisen menetelmän loppuun on merkitty lähteet näkyviin jos haluaa tutustua menetelmään vielä syvemmin. Projektitoimiston työntekijät voivat muokata Työkalupakkia ja halutessaan lisätä uusia innovaatiomenetelmiä. Innovaatiomenetelmä-osion lopusta löytyy linkkejä ja hakusanoja, joiden avulla voi etsiä uusia menetelmiä.



Kuva 5. Ote innovaatiomenetelmä sivusta

Muistikirjassa on eri osioita, jotka on jaettu eri aihe-alueittain. Loimme työkalupakkiin Luovaamoille kaksi osiota ja jäänmurrolle oman, kun päätimme, että jaamme muistikirjan toimeksiantajalle. Ensimmäisessä osiossa on ohjeita miten Luovaamoja voisi vetää tai suunnitella. Jokainen Luovaamo on erilainen vetäjästä riippuen. Ohjesivulle on koottu vinkkejä miten tehdä Luovaamoista omannäköisiä sekä miten kehittää niitä kerta kerralta eteenpäin. Toisessa osiossa on pikamuistiinpanopohja päätöksien ja aikataulujen dokumentointia ja seuraamista varten. Jäänmurto-osioista löytyy paljon lyhyitä harjoitteita, joita voi hyödyntää Luovaamojen alussa tai muissakin tilaisuuksissa. Tämä nopeuttaa Luovamoon valmistautumista.

Muistikirjan muut osiot ovat syntyneet omista kiinnostuksen kohteista. Ajattelimme niiden olevan hyödyllisiä myös toimeksiantajalle. Nykyään työelämässä on paljon häiriötekijöitä, jotka keskeyttävät työnteon. Työnteon sähköistyminen luo painetta olla koko ajan tavoitettavissa ja työnteko ei välttämättä lopu työpaikalta poistuttaessa. Ajankäyttö-osiossa on vinkkejä ajankäytön tehostamiseen ja häiriötekijöiden poistamiseen. Tiimit työskentelevät yhä itsenäisemmin kuin aikaisemmin, joten näin ollen tiimin jäsenten valinta korostuu. Tiimi-osiossa on asiaa tiimityöskentelystä, tiimirooleista ja tiimin vaiheista (ks. Kuva 6).

Tiimiroolit

maanantaina 7. maaliskuuta 2016 23:40

Tiimiroolit

Tiimityöskentelyssä esiin nousevat henkilöiden persoonallisuudet ja työskentelytavat. Jokaisella tiimityöskentelijällä kehittyy oma rooli tiimissä. Toimiva tiimi tarvitsee erilaisia osallistujia omilla vahvuuksilla. Hyvää tiimityöskentelijää tunnistaa omat vahvuudet ja tiimityöskentelyn roolit. Hän osaa asettua erilaisiin rooleihin tilanteen ja tiimin vaatimalla tavalla sekä osaa tarvittaessa vaihtaa toiseen rooliin. Yhteisöllinen tiimityöskentely vaatii halua toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Erilaisten tiimiroolien hyödyntämisestä lisäävät Vuorovaikutusosaamisen ja tiimityötaidot.

Millainen osaaminen minulla on?

Tiimityöskentely vaatii erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä. Tiimin muotoitumisen jälkeen lähdetään kartoittamaan osaamista esim. itsearvioinnilla. Itsearviointia voi pohtia seuraavia asioita:

- **Yleiset vahvuudet ja heikkoudet**
- **Tiimityöskentelytaidot** (vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen, ryhmätyötaidot jne.)
- **Osaamiseni taso suhteessa projektin tavoitteisiin** (en ole kuullut asiasta, olen kuullut asiasta, osaan asian, hallitsen ja pystyn opettamaan muita)
- **Kiinnostuksen taso suhteessa projektin tavoitteisiin** (en ole kiinnostunut, olen kiinnostunut, mutta aikani on kortilla, olen kiinnostunut ja valmis panostamaan myös ajallisesti asiaan)
- **Millainen roolin/tehtäväni haluaisin ottaa tiimissä**

Liisä sivu

- Johdanto
- Tiimiroolit
- Meidän tiimi
- Tiimin vaiheet
- Tiimihenki
- Tiimioppiminen
- Tiimi johtaminen
- Maslow'n tarvehierarkia
- Työyhteisön kehittäminen
- 50 ideaa, joilla parantaa työilmapiiriä — Si
- Palautteen antaminen työyhteisössä: tavo
- Palautepaperi selässä: myönteisen pala
- Aurinkopalautte
- Mielipidejana 15-60 min
- Hämähäkinverkko: palautteen anto - 3
- Fiilismittari

Kuva 6. Ote tiimiosioista

Työkalupakki on tärkeä esitellä opinnäytetyössämme, sillä se on olennainen osa Luovaamojen kehittämistä ja tulevaisuutta. Innovaatiomenetelmät tuottavat erilaisia näkökulmia ja monenlaisia ratkaisuja, siksi innovaatiomenetelmä-osio on muistikirjan ydin. Osion avulla voidaan edesauttaa, ettei innovaatiomenetelmien käyttö jäänyt vain yhteen Luovaamo-kertaan.

6 JATKOKEHITTÄMINEN JA POHDINTA

Koko opinnäytetyö on edennyt spiraalimallin mukaisesti. Spiraalimalli on ohjannut työn tekoa ja laatua. Työn edetessä olemme pohtineet ja reflektoineet sekä työskentelyämme että toiminnallista osuutta. Tästä johtuen jatkokehittämispohdinnat ovat jalostuneet koko prosessin ajan, eivätkä ole syntyneet vain haastatteluiden perusteella. Tähän lukuun on koottu kehitysehdotukset haastatteluiden ja omien ajatustemme pohjalta koko työn ajalta.

Osalla Projektitoimiston työntekijöistä on pitkä kokemus innovaatiomenetelmien käytöstä sekä projektien toteuttamisessa että eri organisaatioiden johdon ja opetushenkilöstön kouluttajina, ja osalla ei ollenkaan. Osa työntekijöistä käyttää jo innovaatiomenetelmiä työssään, mutta haastatteluissa ilmeni, että helposti tulee valittua ennestään tuttuja ja varmoja menetelmiä. Luovaamo on hyvä kokeilualusta uusille innovaatiomenetelmille myös harjaantuneimmillekin käyttäjille ennen niiden soveltamista omaan työhön. Luovaamoissa ei ollut aikaisemmin käytetty innovaatiomenetelmiä keskustelun ja ongelmanratkaisun tueksi. Haastatteluissa ne, jotka eivät olleet ennestään käyttäneet innovaatiomenetelmiä työssään kokivat, että ne ovat erittäin hyödyllisiä ja niitä voisi jatkossa soveltaa myös omaan työskentelyyn. Osa haastateltavista ajattelikin jatkossa kokeilevansa tutun porukan kanssa uusia innovaatiomenetelmiä ennen niiden viemistä käytäntöön. Tämä laajentaa työntekijän työskentelytapoja sekä antaa varmuutta selviytyä erilaisista tilanteista, sitä kautta se vie eteenpäin projektijohtamisen kehittämistä.

Luovaamon perusajatuksesta on erilaisia käsityksiä. Haastateltavien vastauksista sekä toteutetussa Luovaamossa ilmeni se, että Luovaamolla ei ole yhtä ja selkeää tavoitetta. Osa koki, että Luovaamot ovat työyhteisön kehittämistä varten, kun taas osalla oli käsitys siitä, että Luovaamoja voidaan käyttää myös yksittäisten projektien eteenpäin viemiseen. Jatkokehitystä ajatellen olisi hyvä, että Luovaamon perusajatus määriteltäisiin yhdessä. Yhdessä määritelty tavoite sitouttaa ja yhtenäistää kaikkia toimintaan. Luovaamon perusajatuksen määrittelemisen ei tarkoita sitä, etteikö jokainen Luovaamo voisi olla erilainen.

Jokaisen Luovaamon tavoite voidaan määritellä erikseen tarpeen mukaan. Luovaamoa voidaan käyttää esimerkiksi, uuden työntekijän tutustuttamiseen ja tiimiyyttämiseen. Joskus työstettävän aiheen voisi sopia etukäteen saman viikon aamupalaverissa, mikä edesauttaa alitajuntaista virittäytymistä käsiteltävään aiheeseen. Näin Luovaamon vetäjä voi valita sopivan menetelmän jo etukäteen, mikä varmistaa tehokkaan ajankäytön. Riskinä siinä, että menetelmä valitaan etukäteen ilman, että työstettävä aihe on tiedossa, on se, että menetelmä ei välttämättä sovellu siihen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Luovaamoja olisi hyvä etukäteissuunnitella, mutta tämä riski on otettava huomioon suunnitteluvaiheessa. Työkalupakista on helppo valita sopivia innovaatiomenetelmiä spontaanisti käsiteltävän aiheen mukaan. Työkalupakki soveltuu myös hyvin etukäteissuunnittelun tekemiseen.

Luovaamoissa syntyneet päätökset olisi hyvä kirjoittaa ylös, sekä vastuuttaa että viedä käytäntöön. Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että päätetyt asiat jäivät usein vain keskustelun tasolle. Päätösten vastuuttaminen ja käytäntöön vieminen luovat aikaansaavan ja tehokkaan tunteen, mikä motivoi osallistujia. Haastattelussa kysyttiin onko sovittuja päätöksiä viety käytäntöön. Vastajien mukaan päätöksiä on viety käytäntöön tai ne ovat työn alla. Ideointipajoissa olisi myös hyvä tehdä loppukoonti ideointipajan kokonaisuudesta. Siinä reflektoidaan yhteisesti sen kerran onnistumisia sekä kehitettäviä asioita jatkoa ajatellen. Loppukoonti edesauttaa Luovaamon jatkuvaa kehittymistä.

Haastatteluissa ilmeni ajatuksia uusista toimintatavoista, jotka olivat syntyneet toteutetun Luovaamon johdosta. Nämä ajatukset liittyivät vanhojen tapojen muokkaamiseen, kuten aamupalavereihin sekä fasilitointiin. Projektitoimiston aamupalavereita voisi välillä pitää jossain muualla kuin omissa toimitiloissa. Vanhoja tapoja on hyvä tarkastella sekä uudelleen miettiä uusien toimintamallien kehittämisessä. Uudet toimintamallit virkistävät työntekoa ja luovat uutta työmotivaatiota. Fasilitointi koettiin myös hyväksi toimintatavaksi. Vastauksien mukaan fasilitointi ohjasi hyvin Luovaamon toimintaa, ja tulevaisuudessa he aikovat jatkaa tätä käytäntöä. Jokaiselle Luovaamolle on vastuutettu eri vetäjä tai vetäjät. Aikaisemmin vetäjä on fasilitoinut vain jäänmurron, mutta tämän jälkeen ei ole ollut tiettyä ohjaajaa. Toteutetun Luovaamon jälkeen he ovat ajatelleet, että tulevaisuudessa vetäjä toimisi fasilitaattorina koko Luovaamon ajan.

Haastateltavat kertoivat, että he suunnittelevat ja pitävät paljon ideointipajoja erilaisissa koulutuksissa ja projektien teon aikana projektiryhmän kanssa. Tämän takia Luovaamot on haluttu pitää lähes strukturoimattomina sekä vapaina esityslistoista. Osa haastateltavista kertoi, että välillä Luovaamossa asioiden puiminen vie huomiota pois päätöksen teosta, ja keskusteluiden lopputulokset voivat jäädä avoimiksi. Luovaamot olisi hyvä pitää tehokkaina ja tavoitteellisina työpajoina. Asioista on hyvä tietenkin keskustella vapaasti, mutta liika puiminen ilman ratkaisuja ei vie tiimihenkeä eteenpäin. Jatkokehityksen kannalta Luovaamo olisi hyvä pitää tehokkaana työaikana.

Jatkuvan reflektoinnin myötä esille nousi muutamia kehityskohteita myös opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutuksesta. Opinnäytetyön tekijät olivat valinneet loppukoontien työkaluksi Motorolan. Haastateltavien vastauksien perusteella selvisi se, että he eivät pitäneet Motorolaa hyvänä työkaluna Luovaamon loppukoontiin. Osa ei ymmärtänyt Motorolan perimmäistä tarkoitusta, joten Motorolassa saadut vastaukset olivat pintapuolisia. Tämä johtui luultavasti siitä, että sen tarkoitusta ja tavoitetta ei selitetty tarpeeksi selkeästi. Loppukoontiin olisi kuitenkin hyvä käyttää jotakin työkalua tai keskustelua.

Luotua työkalupakkia pidettiin hyödyllisenä ja tarpeellisenä, mutta kaikki eivät olleet saaneet sitä käyttöönsä vielä haastatteluihin mennessä. Haastatteluissa kysyttiin ovatko he ehtineet tutustua tähän työkaluun, niin useimmat kertoivat, että he eivät ole vielä päässeet sitä käyttämään. Työkalupakin jaossa oli teknisiä ongelmia, joita opinnäytetyön tekijät eivät etukäteen ottaneet huomioon. Työkalupakki olisi pitänyt laittaa jakoon aikaisemmin, jotta työntekijät olisivat ehtineet tutustua siihen. Haastatteluissa opinnäytetyön tekijät saivat myös hyvää palautetta työskentelystä sekä Luovaamon toteutuksesta.

Selkeänä yhtäläisyytenä jokaisesta haastatteluista tuli ilmi, että innovaatiomenetelmien hyödyt ja mahdollisuudet projektijohtamisen kehittämisessä tunnistettiin. Yhtenä yhtäläisyytenä jokainen haastateltava nosti esille myös mielipiteensä Työkalupakin tuomista hyödyistä. Haastatteluissa selvisi myös, että tulevaisuudessa Luovaamon käytäntöjä aiotaan uudelleen tarkastella ja kehittää. Opinnäytetyön tekijät uskovat, että nämä kehitysehdotukset toimivat ponnahduslautana Projektitoimiston tulevaisuuden jatkuvalla kehitykselle.

7 YHTEENVETO

Suomalainen työelämä on murroksessa. Nykypäivän alati muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä innovaatiomenetelmät ovat yksi osa johtamisen työkaluja. Innovaatiomenetelmiä käytetään, jotta saadaan monipuolisia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja käsiteltävään aiheeseen. Toimeksiantajayrityksen työntekijät työskentelevät projektien parissa sekä johtaen että koordinoien. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittämiss tehtävän avulla suunnitella ja toteuttaa yksi Luovaamo. Luovaamon tavoitteena oli lisätä ja kehittää innovaatiomenetelmien soveltamista projektijohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijät ovat osoittaneet ammattitaitonsa käyttäen hyväksi teoriatietoa sekä omia kokemuksiaan toteuttaessaan kehittämistehtävää.

Kehittämistehtävä alkoi tammikuussa toimeksiantajan tapaamisella, jossa yhteisesti sovittiin opinnäytetyön aikatauluista. Luovaamo toteutettiin 25.4.2016, ja sen tueksi havainnoitiin Luovaamoa 11.2.2016. Toimeksiantaja sekä toimeksiantajayrityksen työntekijät olivat aidosti kiinnostuneita opinnäytetyöstä sekä sen toteutuksesta, mikä teki yhteistyöstä sujuvaa. Opinnäytetyö oli prosessina opettavainen, sillä Luovaamon avulla opinnäytetyön tekijät pääsivät näkemään toimeksiantajayrityksen ammattitaitoiset ihmiset heidän työssään ja oppimaan heidän toimintatavoistaan. Opinnäytetyön aihe muodostui yhteisissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa. Lähtökohtaisesti opinnäytetyön kirjoittajia kiinnosti projektijohtaminen sekä johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyön kehittämistehtävän aihe oli mielenkiintoinen, ja juuri siksi opinnäytetyön tekijät halusivat sen toteuttaa. Prosessin aikana tekijät saivat hyödyllisiä työkaluja tulevaisuutta varten esimerkiksi johtotehtävissä työskentelyyn.

Tekijät valitsivat innovaatiomenetelmät työkaluiksi opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi ja ne valittiin niiden ajankohtaisuuden vuoksi, sillä työelämän toimintatavat vaativat jatkuvaa kehittämistä. Innovaatiomenetelmät tuovat vaihtoehtoisia ratkaisuja ja näkökulmia kehittämiseen. Toimeksiantajan palautteiden perusteella Luovaamon suunnittelu ja toteutus onnistuivat hyvin. Projektitoimiston työntekijöiden palaute ja sitoutuminen muutokseen kertovat onnistuneesta kehittämistehtävästä, jolla tulee olemaan pysyvä vaikutus yritykseen. Tämän työn tuloksia voisi hyödyntää muissakin yrityksissä esimerkiksi ideointipajojen kehittämisessä tai jopa sen perustamisessa.

Opinnäytetyö oli prosessina vaativa. Työssä hyödynnettiin sekä syvennettiin opinnäytetyön tekijöiden ammatillista osaamista. Tekijät syvensivät ammattitaitoaan tutkimalla kriittisesti erilaisia lähteitä sekä tutustumalla moniin innovaatiomenetelmiin. Kehittämistehtävän luotettavuus pyrittiin varmistamaan viitekehyksen valinnan, prosessin tarkan dokumentoinnin ja reflektoinnin avulla.

Työn myötä osallistujille nousi ajatuksia myös muidenkin toimintatapojen kuin Luovaamon tarkastelusta ja kehittämisestä. Tästä voidaan todeta, että kehittämistehtävä on ollut kokonaisuudessaan onnistunut prosessi. Haastatteluiden perusteella Projektitoimiston työntekijät kokivat, että opinnäytetyöstä on ollut muutakin hyötyä kuin innovaatiomenetelmien soveltaminen projektijohtamisen kehittämisessä. He aikovat jatkossa fasilitoida myös koko Luovaamaa, eikä pelkästään jäänmurtoa. Opinnäytetyön tekijät uskovat, että kehittämistehtävän toteutus oli vain seuraava askel Projektitoimiston tulevaisuuden jatkuvalle kehitykselle.

Kehittämistehtävän jälkeisissä haastatteluissa tuli positiivista palautetta opinnäytetyöntekijöille, mikä osoitti, että tehty työ koettiin hyödylliseksi. Tekijät toimivat ammattimaisesti, vaikka tarkastelivat asiaa työyhteisön ulkopuolelta. Tekijät saivat kiitosta siitä, että he sulautuivat hyvin ympäristöön sekä osasivat aistia tekijöitä, jotka vaikuttivat Luovaamon suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän työn ohessa syntynyt Työkalupakki koettiin hyödylliseksi ja sitä aiotaan jatkossa käyttää oman työn tukena. Toimeksiantaja kertoi, että opinnäytetyöstä on hyötyä myös Projektitoimiston yhteistyötahojen kanssa tehtävässä projekti- ja hanketyössä. Toimeksiantaja koki, että tämä yhteistyö syvensi heidän tietämystään Turun ammattikorkeakoulun innovaatiopedagogiikan käytöstä. Toimeksiantaja kertoi myös työn vastanneen tarpeeseen saada ulkopuolisia näkökulmia sekä uusia ideoita Luovaamon kehittämiseen ja uudistamiseen.

Seuraavana kehittämistehtävänä voitaisiin lähteä tutkimaan miten muuttuva työelämä vaikuttaa Projektitoimiston jokapäiväiseen työhön. Nykytyöelämä on hektistä, mutta silti on tärkeää varata aikaa ideoiden työstämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Tämän kehittämistehtävän pohjalta on hyvät lähtökohdat alkaa tarkastelemaan kyseessä olevaa ajankohtaista ilmiötä suuremmassa mittakaavassa.

LÄHTEET

- AMK. Ideointimenetelmiä ryhmässä >Tuplatiimitekniikka. Viitattu 1.5.2016.
http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm
- Hagqvist, A., Puranen, J. & Nevalainen, M. 2014. Kapasiteetti –Johtajan menestystekijä. Saarijärven Offset Oy: Fitra.
- Hagqvist, A. 2016: Kapasiteetti –menestystekijänä muuttuvassa maailmassa. Luento Turun ammattikorkeakoulussa Salon toimipisteessä 12.1.2016.
- Helin, K. 2009. Tuplatiimi. Viitattu 1.5.2016.
http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=941
- Hiltunen, L. 2008. Ohjeita Six Thinking Hats – menetelmän eli kuuden hatun menetelmän käyttämiseen. Viitattu 29.4.2016.
http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Sixhatsmenetelmaohjeet241108.pdf
- Innokylä 2016. www.innokyla.fi > Minuuttikierrros > Toimintamalli. Viitattu 29.4.2016.
<https://www.innokyla.fi/web/malli116572>
- Junkkari, J. 2014. Yksinkertaisia johtajan työkaluja – Motorola. Viitattu 29.4.2016.
<http://johtajuus.com/yksinkertaisia-johtajan-tyokaluja-motorola/>
- Karisma Konseptit. Mitä fasilitointi on, mitä fasilitaattori tekee, miksi fasilitaattoria kannattaa käyttää?. Viitattu 21.5.2016. <http://www.karismakonseptit.fi/mita-fasilitointi-on-mita-fasilitaattori-tekee-miksi-fasilitaattoria-kannattaa-kayttaa/>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.4. Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.3.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.4.2. Osallistuva havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.3.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.3. Puolistrukturoitu ja strukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.3.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Luukka, T., Lehtori/entinen Nokian tuotemarkkinoinnin johtaja, Turun ammattikorkeakoulu, Salo. Haastattelu 29.4.2016. Haastattelijana Christa Kantonen. Muistiinpanot kirjoittajan hallussa.
- Meisalo, V. & Lavonen, J. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 25.4.2016.
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/or/main.htm>
- Mäkelä, M., Projektitoimiston päällikkö, Turun kaupunki Projektitoimisto, Turku. Haastattelu 27.1.2016. Haastattelijoina Kantonen & Siikjärvi. Muistiinpanot kirjoittajien hallussa.
- Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus Oy.
- Peda.net 2013. Verkkoeräjä. Viitattu 25.4.2016.
<http://www.peda.net/veraja/jko/opintokokonaisuuudet/pr/luokka/projekti>

- Stack, L. 2000. The Productivity Pro. Viitattu 8.3.2016.
<http://www.theproductivitypro.com/FeaturedArticles/article00017.htm>.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen –Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Tanskanen, R. 2014. Innovaatiot tulevaisuuden kilpailutekijöinä – asiakkaat ja henkilöstö mukaan. Viitattu 5.5.2016. http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/tyoelama_2020_-_blogit/kehittyvat_tyopaikat_-_blogi/innovaatiot_tulevaisuuden_kilpailutekijoina_-_asiakkaat_ja_henkilosto_mukaan.1335.blog
- Tevere 2013. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville > Virittäytyminen ja jäänmurtaajat. Viitattu 25.4.2016. <http://www.tevere.fi/menetelmia>
- Tiimiakatemia Global. Sanakirja. Viitattu 25.4.2016.
<http://www.tiimiakatemia.com/fi/materiaalit/sanakirja>
- Tuulos, M. 2013. Palaute työntekijöiden kunnioituksen kokemuksen edistäjänä työorganisaatiossa –Case Securitas Oy. Pro gradu –tutkielma. Johtamisen maisteriohjelma. Helsinki: Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Saatavissa myös
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10803/hse_ethesis_13244.pdf?sequence=1.
- Vehkaperä, U; Pirilä, K & Roivas, M. 2013. Innostu ja innovoi – Käsikirja innovatioprojektioihin. Oiva –oppimateriaalit. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.3.2016.
http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 5.5.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>
- Waterman, R.H. Jr. 1994. What America Does Right: Learning from Companies That Put People first. W.W. Norton & Company.
- Karjunen, J. 2015. Werkkokauppa Boot Camp > Toinen oppitunti. Viitattu 19.5.2016.
<http://werkkokauppabootcamp.blogspot.fi/2015/12/toinen-oppitunti-tanaan-alkoi.html>

Liite 1. Minuuttikierros

Minuutti on lyhyt aika ja se pakottaa ihmisen miettimään pääpointit omista ajatuksistaan

Tavoite: Osallistaa ja antaa kaikille ryhmäläisille tasavertainen mahdollisuus esittää omia ajatuksia

Menetelmä soveltuu 3-12 hengen ryhmiin. Menetelmään tarvitaan sekuntikello tai tiimalasi minuutin mittaamiseen.

Minuuttikierroksen kulku

- 1) Jokaisella kokouksen osallistujalla on tasan yksi minuutti aikaa ilmaista näkemyksensä käsiteltävään asiaan. a. Toisen minuuttia ei saa keskeyttää eikä kommentoida. b. Minuutista pidetään tarkasti kiinni (minuutti mitataan kellolla tai tiimalasilla). c. Minuutin voi olla myös hiljaa.
- 2) Kierrätä kelloa ryhmässä siten, että edellinen puhuja katsoo ajan kellosta.
- 3) Puheenvuoro vaihtuu, kun kello siirtyy seuraavalle.

Sovella rohkeasti

Menetelmää voi jalostaa ja muokata tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Pienellä ryhmällä voidaan tehdä kaksi kierrosta peräkkäin. Puheenvuoron pituutta voidaan myös tarvittaessa tiivistää tai pidentää (esim. 30 sekuntia tai 2 minuuttia). Menetelmää voi myös yhdistää muihin menetelmiin, kuten Kumuloituvaan ryhmään. Menetelmää voidaan käyttää fiilis- tai palautekierroksen käymiseen tilaisuuksissa sekä kuulumisten kertomiseen ryhmän rutiinikokouksissa.



Tämä ohje on laadittu seuraavien lähteiden perusteella ja niihin on viitattu 9.4.2016:
<https://www.innokyla.fi/web/malli/16572>
<http://elaparemmi.fi/blogi/wp-content/uploads/2012/10/one-minute-400x400.jpg>

Liite 2. Tuplatiimi

Tavoite: Saada esiin erilaisia näkökulmia

Tuplatiimi on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla **voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista**. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa.

Tuplatiimin vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- Vetäjänä auta ryhmää määrittelemään käsiteltävä ongelma tai aihe.
- Pyydä jokaista miettimään annettua aihetta yksin ja kirjoittamaan paperille 5-10 ehdotusta, ajatusta tai ideaa. (5 min.)
- Valitaan parit tai pienryhmät. Pyydä pareja/pienryhmiä tutustumaan toistensa ehdotuksiin ja valitsemaan niistä keskustellen 4- 5 parasta ehdotusta. (10 min.)
- Parien ehdotukset viedään seinälle allekkain ryhmän ehdotukset asettaen. Pyydä pareja esittelemään lyhyesti ehdotuksensa. Niistä ei keskustella vielä tässä vaiheessa. Varsinkaan kritiikkiä tehdyistä ehdotuksista ei pidä sallia.
- Pyydä pareja keskustelemaan keskenään seinälle kiinnitetyistä ehdotuksista ja valitsemaan niistä viisi parasta (esim. tussiaänestyksellä = vedetään viiva valittuun lappuun). Hyvä keino on edellyttää osallistujilta rishtiin äänestystä eli että ryhmä saa viidestä äänestään käyttää korkeintaan yhden oman ryhmän ehdotuksen kannattamiseen, muiden äänien on mentävä toisten ryhmien ehdotuksien kannatukseksi.
- Eniten ääniä saaneet valitaan jatkoon. Poista muut laput seinältä.
- Ryhmittele jäljelle jääneet laput aihepiireittäin ryhmän avustuksella. Näistä keskustellaan ja tarvittaessa äänestetään uudelleen, jos valittujen ehdotusten määrää on supistettava.
- Auta ryhmää muodostamaan seinälle syntyvien ryhmien avulla konkreettinen toimenpidesuunnitelma.

Tämä ohje on laadittu seuraavien lähteiden perusteella ja niihin on viitattu 8.4.2016:

http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm

Liite 3. Kuusi hattua

Auttaa ajattelemaan - ei riitelemään, väittelemään tai selittelemään

Tavoite: Keskustella aiheesta monesta eri näkökulmasta ja lopuksi luoda ratkaisu/toimintasuunnitelma

Useiden tutkimusten mukaan olemme todella huonoja tekemään yhteistyötä ryhmissä. Poukkoilu ja kyvyttömyys keskittyä lienee yhteistyön vaikeimpia haasteita. Länsimaista ajattelua hallitsee myös usein analyysi, tuomio ja argumentointi, jotka usein vaikeuttavat juuri luovaa ajattelua ideointivaiheessa. Hattutekniikan avulla ryhmä keskittyy yhteen asiaan kerrallaan.

Hattutekniikan ideana on katsoa ongelmaa eri näkökulmista ja samalla ottaa eri rooleja. Kenelläkään ei siis ole vain yhtä tapaa ajatella/hattua, vaan rooli ja ajattelutapa valitaan tilanteen mukaan. Roolissa ollessaan ihminen sanoo mielipiteensä helpommin kuin omana itsenään.

Käyttö

Hattuja voi käyttää: 1. Koko ryhmä käyttää samanväristä hattua yhtä aikaa (rinnakkainen ajattelu). Soveltuu etenkin kokouskäyttöön, valmistellaan etukäteen. 2. Yksin, oman ajattelun selkeyttämiseksi ja päätöksenteon tueksi. 3. Keskustelussa, jolloin ajattelu voidaan suunnata yhteen näkökulmaan kerrallaan tarpeen mukaan keskustelun edetessä.

- Ajatteluhattuja voidaan käyttää vaihtelemalla niitä tarpeen mukaan tai käyttämällä ennalta määriteltä järjestystä.
- Ennalta määriteltä vaihtoehto on parempi aloittelijoille. Yleensä lähes mikä hyvänsä järkeen käyvä järjestys on toimiva ratkaisu.
- Aloitus tehdään sinisellä hatulla. Tällöin määritellään aihe/käsiteltävä idea sekä orientoidaan kaikki tavoitteisiin.
- Lopetus tehdään myös sinisellä hatulla. Tällöin tehdään yhteenveto ja laaditaan toimintasuunnitelma johtopäätösten pohjalta. Vasta lopussa voidaan toteuttaa ”karsintaa”, eli huonoksi koetut vaihtoehdot voidaan hylätä pois.
- Tarpeen vaatiessa aloituksessa tai lopetuksessa voidaan käyttää myös punaista hattua. Tällöin kyse on ”fiiliskierroksesta”, joiden aikana saadaan purettua aiheeseen tai tehtyihin päätöksiin liittyviä tuntemuksia sillä loppujen lopuksi kaikki päätökset tehdään tunteella.

VALKOINEN HATTU; Neutraali ja objektiivinen. Valkoinen kuvastaa faktoja ja lukuja. Faktoja ovat sekä tarkistettut asiat että faktoiksi uskotut asiat, joiden alkuperä kuitenkin ilmoitetaan. • Mitä tietoa meillä on aiheesta? • Mitä aiheeseen liittyvää tietoa tarvitsemme? • Kuinka saamme tarvitsemamme informaation?

PUNAINEN HATTU; Tunneperäinen, intuitio, sallii tunneperäiset argumentit ilman perusteluja ja selityksiä. "Otetaan mukaan tunteet ja intuitio" Punainen hattu sallii tunneperäiset argumentit ilman perusteluja ja selityksiä. • Minkälaisia ovat tunteemme ja tunnelmamme tästä aiheesta? "Kerro vaistosi väristyksistä"

MUSTA HATTU; Ei ole "paha hattu". Pohtii riskejä ja heikkoja kohtia, looginen ja asiallinen, pyrkii kertomaan miksi jokin ei toimi tai onnistu, tuo esiin riskit ja vaarat. "Pohditaan tämän asian riskejä ja heikkoja kohtia" Musta hattu on varovainen, looginen, arvioiva ja asiallinen ja pyrkii kertomaan, miksi jokin ei toimi tai onnistu. Negatiiviset tunteet eivät kuulu tähän hattuun. Musta hattu on tärkeä, mutta liiallisesti käytettynä se voi tuhota luovan ajattelun. • Mitkä ovat ehdotuksen hyvät ja huonot puolet? • Mitä täytyy ottaa huomioon?

KELTAINEN HATTU; Edetään loogisesti, tuo esiin mahdollisuudet, positiivinen ajattelu, optimisti, keskittyy hyötyihin, pohtii etuja, haluaa saada asioita tapahtumaan "Mietitään etuja" Keltaisen hatun aikana halutaan saada asiat tapahtumaan, edetään loogisesti ja käsitellään rakentavat ehdotukset ja visioitaan optimistista tulevaisuutta. • Mitkä ovat ehdotuksen hyödyt ja edut? • Kuinka ne voidaan saavuttaa?

VIHREÄ HATTU; kehittää uusia ja hulluja ideoita, unohdetaan perinteinen ajattelu ja vanhat ideat, huumoria, hassuutta, hulluttelua, vie ajatusta eteenpäin "Kehitetään uusia ideoita, hullutellaan" Vihreällä hatulla liioitellaan ja unohdetaan perinteinen ajattelu. Voidaan käyttää huumoria ja villiä ajatustenjuoksua. Muistuttaa hieman aivoriiheä. • Onko olemassa muita ideoita tai vaihtoehtoja? • Voisimmeko tehdä tämän asian toisin? • Voisiko asiaan olla toisenlainenkin selitys? Ei tule sekoittaa keltaiseen hattuun. Vihreä on uutta synnyttävä, keltainen nykyisiä mahdollisuuksia tarkasteleva.

SININEN HATTU; Kokonaiskuva, yhteenveto, toimintasuunnitelma "Pohditaanpa hiukan miten olemme tässä asiassa edenneet ja miten pääsemme haluttuun lopputulokseen" Sininen hattu tarkkailee ja ajattelee "Minkä vaihtoehdon valitsemme ja kuinka lähdemme liikkeelle?"

Ohjeet on koottu näiden lähteiden perusteella ja niihin on viitattu 11.4.2016:
http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Sixhatsmenetelmaohjeet241108.pdf
<https://www.innokyla.fi/web/malli116776/toimintamalli>

Liite 4. Motorola

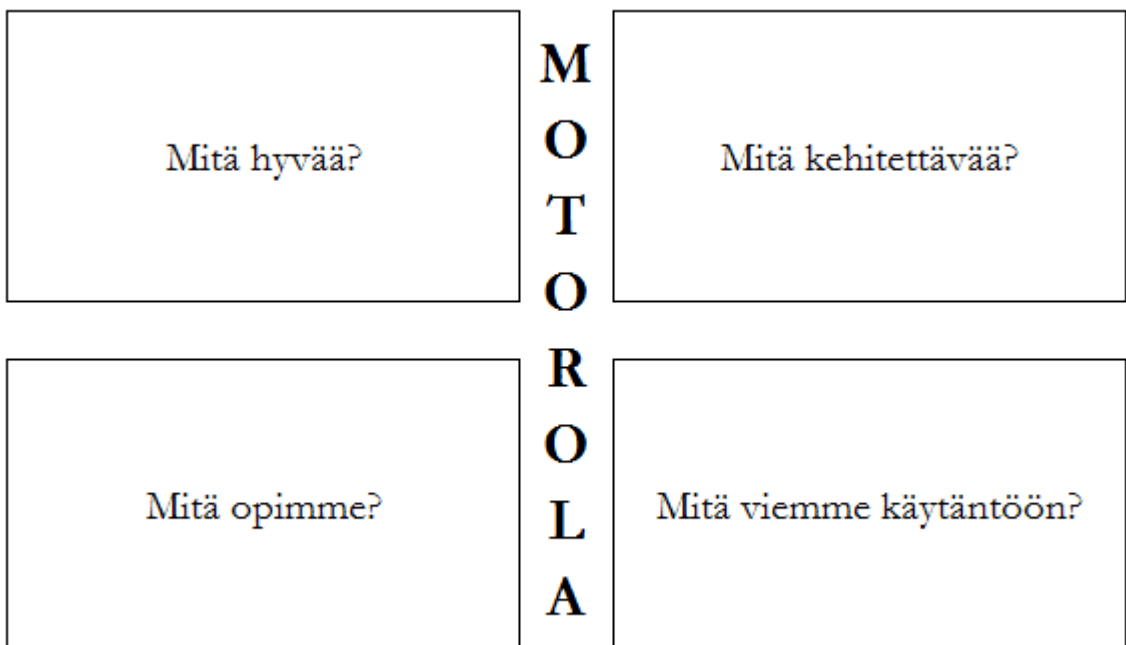
Tavoite: Kerätä palautetta

Käyttö

Kaikki kysymykset käydään läpi järjestyksessä. Motorola on tarkoitus käydä nopeasti läpi. Vastaukset kirjataan varten muistiin toiminnan kehittämistä varten.

Kysymykset käydään tässä järjestyksessä:

1. "Mitä hyvää?"
2. "Mitä kehitettävää?"
3. "Mitä opimme?"
4. "Mitä viemme käytäntöön?"



Tämä ohje on laadittu seuraavien lähteiden perusteella ja niihin on viitattu 8.4.2016:

<http://johtajuus.com/yksinkertaisia-johtajan-tyokaluja-motorola/>

Liite 5. Haastattelu 2. kysymykset

1. Mitä mieltä olitte innovaatiomenetelmien käytöstä Luovamoossa? Entä Motorola?

Jatkokysymys: Aiotteko käyttää Motorolaa jatkossa?

2. Aiotteko suunnitella/valita etukäteen Luovaamossa käytettäviä menetelmiä?

Jos ei, niin miksi ei?

3. Mikä fiilis jäi viime Luovaamosta?

4. Onko viime Luovaamossa sovittuja päätöksiä viety käytäntöön?

Miksi ei? Jos kyllä niin mitä?

5. Miten koet, että innovaatiomenetelmät vaikuttavat projektijohtamisen kehittämiseen?

6. Miten koet, että minkälaisia Luovaamot tulevat olemaan tulevaisuudessa?

7. Oletko tutustunut työkalupakkiin/OneNoteen? Jos et niin, miksi?

Jatkokysymys: Aiotko käyttää sitä työskentelyssäsi?



Kuvan lähde & viitattu 18.5.2016: <http://www.everydayinterviewtips.com/wp-content/uploads/2014/10/64956709-niroworld-question-marks-in-a-row.jpg>